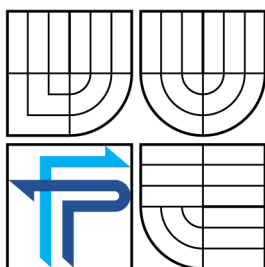


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ROZVOJ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU V MALÉ FIRMĚ

Proposal of a Personal Management for a Small Company

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. Martin Hrdina

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

BRNO 2009

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá personálním managementem malé firmy. První část práce je zaměřena na obecnou problematiku personálního řízení. Následuje analýza současného stavu této firmy. V poslední části obsahuje návrhy v oblasti rozvoje personálního managementu, které by měly napomoci ke zvýšení efektivity společnosti.

Annotation

This Master's thesis is about personal management in a Small Company. First part of the thesis describes common requirements of personal management. Then it is followed by analysis of the present state of the company. Last part contains suggestions to develop personal management in the company, which should help to increase its effectiveness.

Klíčová slova

personální management, organizace práce, motivace, lidské zdroje, Řízení lidských zdrojů

Keywords

Personal management, work organization, motivation, human resources management

Bibliografická citace této práce

HRDINA, Martin. *Rozvoj personálního managementu v malé firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 84 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že je předložená diplomová práce původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat svému vedoucímu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za poskytnuté rady a trpělivost při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych poděkoval spolupracovníkům a vedení firmy ENVI za jejich čas a ochotu účastnit se na dotazníkovém šetření. V neposlední řadě bych poděkoval své rodině za trpělivost a podporu.

Obsah

1	Úvod	6
2	Definice problému a cíle práce	7
3	Teoretická část	8
3.1	Organizace práce v podniku obecně	8
3.2	Řízení lidských zdrojů v podniku	8
3.2.1	Cíle řízení lidských zdrojů	9
3.3	Personální strategie	11
3.4	Definice malého podniku	12
3.5	Počáteční vývojová stadia podniku	13
3.5.1	Sdílení znalostí v podniku	14
3.6	Personální práce v podniku	14
3.7	Činnosti personální práce	15
3.7.1	Plánování pracovníků	16
3.7.2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	17
3.7.3	Metody vzdělávání pracovníků	19
3.7.4	Motivace pracovníků	20
3.8	Firemní kultura a sociální vztahy organizace	24
4	Představení firmy ENVI	26
4.1	Historie společnosti	26
4.2	Poskytované služby	27
4.3	Firemní strategie a cíle	28
4.4	Organizační struktura	31
5	Analýza personální práce ve firmě ENVI	32
5.1	Kdo personální práci vykonává?	32
5.2	Personální strategie firmy	33
5.3	Zaměstnanci	33
5.4	Popis pracovních pozic	35
5.5	Získávání nových pracovníků a výběrové řízení	37
5.6	Propouštění pracovníků	39
5.7	Hodnocení pracovníků	43
5.8	Systém odměňování	43
5.9	Vzdělávání pracovníků	44
5.9.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
5.10	SWOT analýza personální oblasti firmy	48
6	Zhodnocení a problematické oblasti	49
7	Návrhy na zlepšení	51
7.1	Firemní a personální strategie	51
7.2	Aktivní přístup k Řízení lidských zdrojů	52
7.3	Návrh na změnu výběru pracovníků	53
7.3.1	Identifikace potřeb pracovníků	53
7.3.2	Popis a specifikace pracovního místa	53
7.3.3	Získání vhodného souboru uchazečů	55
7.3.4	Dokumenty požadované po uchazečích	56
7.3.5	Změny ve výběrovém řízení	56
7.4	Adaptace a řízené vzdělávání spolupracovníků	61
7.4.1	Adaptace nových pracovníků	62

7.4.2	Rozvoj vzdělávání pracovníků.....	65
8	Možnosti a přínosy realizace.....	68
9	Závěr	70
10	Seznam použité literatury	71
11	Seznam obrázků	73
12	Seznam grafů.....	73
13	Seznam tabulek	73
14	Seznam příloh.....	74

1 Úvod

Ve své diplomové práci se věnuji problematice personalistiky a řízení lidských zdrojů v malé firmě. Správná personální práce, vhodné organizování práce a jim odpovídající organizační struktury a procesy patří k základním pilířům úspěšného podniku. Úsilí pracovníků, které směřuje k dosažení vybraných cílů, bude bezpochyby efektivnější, jestliže pracovníci budou znát jak svou úlohu ve skupině, tak i vzájemný vztah k ostatním skupinám a celé organizaci, a budou schopni a motivováni plnit přidělené úkoly. Vytváření a udržování takového prostředí je jednou ze základních složek manažerské funkce. Pokud se jedná o organizování spolupracovníků a jejich vztahů k firmě, tato činnost je v popisu práce personálního manažera. Jedná se tedy o to, aby manažeři na základě znalostí podnikových cílů a strategie, které nutně musí stanovit vedení podniku, účelně uspořádali pracovní procesy, materiální, informační zdroje, ale také lidské zdroje tak, aby byla zajištěna dlouhodobá prosperita podniku. Úkolem organizování je zabezpečit takový způsob uspořádání podniku, aby byly vytvořeny podmínky pro jeho efektivní řízení, přičemž podmínky a vhodné způsoby řízení se s vývojem podniku vždy mění. Je zřejmé, že řízení a organizování se musí doplňovat, přičemž řízení je primární a organizování druhotné. Podnik nebo organizaci však nelze chápat jenom jako soubor psaných pravidel a hmotných výrobních prvků. Definice pojmu organizace má mnoho podob. Organizaci můžeme chápat jako komunikační prostředek řešící problémy, jako prostředek umožňující rozhodování nebo i jako sociální systém. Pokud za výrobní faktor obecně považujeme i lidské zdroje a informace (o čemž dnes již není pochyb), je nutné k jejich organizování a řízení přihlížet se stejnou vážností jako k ostatním výrobním faktorům. Již delší dobu existují podniky, kde lidé a jejich znalosti představují hlavní výrobní prostředek. Růst podniku je pak do značné míry závislý na organizaci práce. Organizace práce úzce souvisí s lidskými zdroji a jejich řízením. Možnosti spolupracovníků a jejich řízení jsou však omezeny fyziologickými a psychologickými limity člověka. Zde je pak nutné vytvořit takový systém, který umožní maximálně využít lidský potenciál na výkonných i manažerských pozicích a tento trvale rozvíjet.

2 Definice problému a cíle práce

Cílem této práce je navrhnout cestu rozvoje personálního managementu v rostoucí malé firmě a tím ji zajistit vyšší konkurenceschopnost jednak prostřednictvím zefektivnění využívání současného zaměstnaneckého potenciálu včetně systematického zvyšování kvalifikace, ale také napomoci při náboru nových vhodných spolupracovníků. Hlavním cílem, avšak v této práci neměřeným je napomoci k hladkému růstu podniku. Při definování problému vycházím z předpokladu, že v určité fázi růstu podniku je nutné personální oblasti nově stanovit a vytvořit pro ně vhodné a jasné organizační začlenění do firemních struktur. V konkrétním praktickém případě se jedná o projekční firmu, ve které jsou pracovníci hlavním „výrobním“ faktorem, proto zde musí být výběr, efektivní využití a zvyšování kvalifikace spolupracovníků klíčovým cílem.

Popisovaný podnik je ve fázi vývoje. Rychlosti tohoto vývoje však neodpovídá vývoj po stránce personálních činností, organizační struktury a stylu řízení, které zůstali v nezměněné podobě z roku 2006. Snaha o udržení současného stylu řízení dalšímu vývoji podniku spíše brání.

Jednotlivé dílčí cíle, které sleduji, lze stručně shrnout do následujících bodů:

- Na základě pozorování a dotazníkovém šetření analyzovat stávající personální práci v konkrétní firmě a vymezit nevyhovující oblasti.
- Navrhnout rozvoj některých personálních činností ve firmě. Zlepšit způsob výběru nových spolupracovníků a urychlit jejich adaptaci v pracovním prostředí.

3 Teoretická část

3.1 Organizace práce v podniku obecně

Organizaci práce lze obecně definovat jako ucelený soubor vzájemně souvisejících technicko-organizačních, ekonomických a výchovných opatření, která zabezpečují plánovité a efektivní využívání pracovních sil při dané technické úrovni výroby nebo služeb ve firmě. (2,5)

Organizace práce v podniku se tedy zabývá: (2, 5)

- dělbou práce a kooperací jednotlivých složek podniku
- zvyšováním kvalifikace a technické úrovně pracovníků
- racionální organizací a obsluhou pracovišť
- stylem řízení
- vypracováváním a rozšiřováním nejproduktivnějších a nejefektivnějších metod práce
- organizací pracovní doby
- normováním práce
- hodnocením práce a organizací odměňování

V každém podniku je nutné vytvořit takový pracovní systém, který zajistí efektivní využívání zdrojů podniku, přičemž nejvíce důležitým a vždy také nejvíce problematickým zdrojem podniku jsou jeho pracovníci. Je patrné, že pracovní systém ovlivňuje chování, spokojenost a výkonnost spolupracovníků, a proto by měl být vytvořen tak, aby žádoucím způsobem přispíval ke spokojenosti pracovníků a jejich prostřednictvím ke splnění cílů organizace.

Tímto přístupem a těmito cíly se dále zabývá oblast Řízení lidských zdrojů.

3.2 Řízení lidských zdrojů v podniku

Pod pojmem Řízení lidských zdrojů je uváděn strategický přístup k využívání lidského potenciálu v podniku. Řízení lidských zdrojů tak můžeme chápat jako řízení žádoucího vztahu spolupracovníků k pracovní činnosti resp. cílům organizace. Podstatou

personálního řízení je respektování nejen fyziologických, ale zejména psychologických aspektů při plnění úkolu jednotlivými spolupracovníky. Spolupracovníci jsou chápáni jako hlavní nástroj pro činnost podniku. Snahou tedy je vhodné ovlivňování spolupracovníků, tak aby došlo k dosažení určitých záměrů a optimálnímu plnění pracovních úkolů při respektování oprávněných zájmů spolupracovníků.

Hlavní charakteristiky:

- Formuluje cíle personálních činností provázaně s firemními cíly
- Snaha o propojení a sladění firemní strategie a personální strategie
- Řízení personální činnosti se více směřuje do rukou liniových managerů, personální práce se tak stává jejich každodenní činností.
- Klade vyšší důraz na kvalifikovanost a vzdělávání pracovníků. Pracovníci jsou chápáni jako jedno z nejdůležitějších aktiv podniku.
- personální činnosti jsou prováděny plánovaně a cíleně s ohledem na firemní cíle.

3.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Základní snahou Řízení lidských zdrojů je vytvořit strategii rozvoje lidských zdrojů a personálních činností takovým způsobem, aby byla efektivně naplňována firemní strategie. (Kapitola zpracována dle 2, 6, 7)

Zainteresovanost. Z mnoha pramenů i ze zkušenosti je zřejmé, že pokud se budou spolupracovníci více zajímat o svou práci, projeví se to obvykle i vyšší motivací, lepším výkonem a vyšší loajalností. Ukazuje se, že větší zainteresovanost v zaměstnání může současně vést i k vyššímu zájmu o společenské dění, což je prospěšné i z celospolečenského hlediska. Proto je vhodné podporovat komunikaci v rámci podniku horizontálním i vertikálním směrem, ať už prostřednictvím speciálně pro tento účel vyčleněných pracovníků, či pracovníků, u nichž tato činnost tvoří určitou část jejich pracovní náplně. Je vhodné zasadit se o distribuci různých vnitropodnikových materiálů v podobě výročních zpráv či informací o nových zakázkách či novinkách ve výrobě mezi zaměstnance, např. prostřednictvím závodního časopisu. V jeho rámci se pak mohou šířit i různé informace organizačního charakteru.

Kvalifikovanost. Širší zapojení pracovníků jednak zvyšuje atraktivitu firmy pro schopnější potencionální uchazeče o zaměstnání, a jednak rozvíjí schopnosti současných spolupracovníků a jejich sebedůvěru. Klade důraz nejen na odpovídající úroveň dosaženého vzdělání a získané praktické dovednosti, ale i na další vzdělávání a rozvoj zejména produktivních dovedností spolupracovníků. Vzdělávání by mělo tvořit páteř celé strategie personálního managementu. Je tudíž na místě podporovat především další odborné rozvíjení spolupracovníků zejména v oblastech pro podnik a jeho výrobu určujících. Nabídnout ale lze např. i různé jazykové kurzy atp. Vzdělávání a podpora sebezdokonalování spolupracovníků tak tvoří páteř celého podnikového motivačního systému.

Efektivnost. Se změnami v organizaci práce nemusí vždy docházet k úspoře mzdových nákladů, ty naopak často rostou. Zvyšování celkové efektivnosti systému (tj. snížení celkových nákladů na vyprodukovanou jednotku) se dosahuje díky poklesu absence a fluktuace, zvýšením pružnosti, produktivity, kvality práce a větší přizpůsobivosti a vstřícnosti ke změnám. Ve vztahu ke spolupracovníkům pak jde především o problematiku správného oceňování a odměňování, tj. vytvoření patřičného motivačního mzdového a platového systému. Důraz by v této souvislosti měl být kladen především na úkolovou a nikoli hodinovou mzdu a efektivní využívání pracovní doby. K samozřejmostem by mělo patřit i náležité zajištění zakázek a snaha o maximální využití výrobních kapacit podniku.

Shoda zájmů. Je snaha o to, aby podnik, vedení i spolupracovníci dosáhli přiměřené shody zájmů. Zejména zde hraje roli oceňování a odměňování lidí. Obě strany mohou dosáhnout vyšší úrovně shody zájmů za předpokladu, že sama změna bude uskutečněna postupem, na němž se všechny zúčastněné strany dohodnou. Výsledkem takového přístupu ke změnám v organizaci je obvykle menší počet následných konfliktů, rychlejší řešení sporů a vyšší spokojenost. Předpoklad proto tvoří vzájemná efektivní komunikace, která předpokládá vzájemnou důvěru a společný zájem všech zúčastněných stran.

3.3 Personální strategie

Pokud hovoříme o Řízení lidských zdrojů, jedná se obvykle o dlouhodobou komplexní strategii. Související personální práce tak musí být přizpůsobena dlouhodobým cílům podniku, dlouhodobému plánování a podnikové strategii. Cíle personální práce jsou tak komplexnější a stanovené pro delší časový horizont.

Takovéto plánování je v malých podnicích složité. Výhodou malého podniku je zejména jeho flexibilita a proto dlouhodobé plánování nenachází patřičné uplatnění. Avšak každý podnik, chce-li být dlouhodobě úspěšný a plně se rozvíjet, musí strategicky plánovat, a to i kdyby plány byly pouze obecné a představovaly spíše vytyčené cíle. Rozvoj lidských zdrojů není primárně záležitost operativního plánování. V jistém slova smyslu si nový stroj, auto apod. lze pořídit v řádech týdnů, ale vyškolení zaměstnanec specialisty může trvat i roky.

Lidské zdroje bývají limitujícím faktorem, který brání podniku v bezproblémovém a dostatečně rychlém růstu. (7, 11)

Obecně tedy strategické řízení organizace musí vždy řešit personální strategii.

Personální strategie musí být propojena se strategií firemní. Pro vytyčení personální strategie je nutné provést dva kroky. Nejdříve definovat odpovědi na otázky firemní strategie:

(převzaty z lit. 7, strana 27).

1. Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu?
2. Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
4. Jakých cílů chce dosáhnout?
5. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Horizont strategického plánování musí být i v malém podniku tak vzdálený, aby bylo možné v tomto čase získat potřebné lidské zdroje na uskutečnění těchto plánovaných cílů. V opačném případě nastává situace, že nedostatek lidských zdrojů negativně ovlivňuje růst podniku. Délka plánování je závislá na pracovním trhu a okolních vlivech

podniku. Proto nelze tvrdit, že strategické dlouhodobé plánování není pro malý podnik nutné. Skutečnost bývá právě opačná.

Postup volby vhodné personální strategie:

1. Pokud má podnik jasný strategický plán, je nutné pro vytyčení personální strategie provést analýzu stávajícího stavu personálních oblastí.
2. Výsledkem je poté logický soubor otázek z jejichž odpovědí vytyčíme dlouhodobé personální cíle.
3. Kolik a jaké pracovníky bude firma v uvažovaném horizontu potřebovat?
4. Je možné tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů?
5. Jaké konkrétní změny v oblasti lidských zdrojů jsou nezbytné pro zajištění této potřeby?

Při definování personální strategie pro zvolené cíle je nutné vzít v úvahu okolí podniku, tj. zejména situaci na trhu práce, vývoj ekonomiky apod.

3.4 Definice malého podniku

V případě, kdy je nutné ohraničit rozdělení podniků podle velikosti je možné vyjít ze zákona č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, ve znění zákona č. 690/2004 Sb. Pro účely tohoto zákona se vymezení pojmu malého a středního podniku přebírá z doporučení evropské komise 96/280/ES:

Malý podnik:

Zaměstnává méně než 50 pracovníků

Roční obrat nepřesahuje 7 mil EUR (cca 189 mil Kč)

Bilanční suma rozvahy nepřesahuje 5 mil EUR (cca 135 mil Kč)

Splňuje podmínku nezávislosti

Pod pojmem Drobný podnik (nebo Mikropodnik) se označují podniky s počtem pracovníků do 10, kteří splňují ostatní kritéria.

3.5 Počáteční vývojová stádia podniku

Rané stádium vývoje

Podnik je zcela ovládan majitelem, který většinou zastává pozici vrcholového manažera ve všech otázkách chodu podniku. Organizační struktura a informační systém je jednoduchý, obvykle pouze s jedním řídicím stupněm a jedním stupněm řízeným. V podniku převládají spíše jednoduché komunikační kanály a jednoduché rozhodovací metody. Stáří podniku je obvykle do 10 let. Míra decentralizace je nízká. V podniku většinou nepůsobí kvalifikovaní specialisté a zaměstnanci plní různorodé úkoly. (4, 13)

Fáze růstu

Část pravomocí je majitelem delegována na nově vytvořenou střední linii řízení a pomíjí tuhý centralismus. Začíná se uplatňovat funkcionální organizační struktura, tzn. že podnik je rozdělen do několika jednotlivých úseků podle různých funkčních oblastí (odborností specialistů), např. výroba, prodej, marketing, výzkum, ekonomika apod. Formuje se informační systém a složitější administrativa, řídicí a další procesy se formalizují, podnik začíná na základě informací z vnějšího prostředí (např. trhu) monitorovat vlastní efektivnost výroby a svou hospodářskou situaci, zvyšuje se počet kvalifikovaných techniků a ekonomů roste prodej. (4, 13)

Fáze dozrávání

Stabilizuje se prodej. Organizační struktura se vyznačuje byrokratickými rysy se značnou formalizací činností a řízení, což je spojeno se zvýšenými náklady na zvětšenou administrativu. Proti fázi růstu se méně deleguje pravomoc a projevují se tedy tendence k centralizaci, informační systém se soustřeďuje na efektivnost, především výroby. Jsou výrazné inovační aktivity.

Po fázi dozrávání může v podstatě dojít k fázi **poklesu** a pak, je-li nalezeno řešení, nastává fáze **oživení**, nebo po fázi dozrávání může nastat fáze oživení. Je zde ovšem také možnost návratu z fáze poklesu k fázi růstu nebo dozrávání. Je faktem, že teoretická literatura uvádí, že fáze následují po sobě. Přesto i tyto další uvedené možnosti jistě existují (změna majitele, rozsáhlá transformace, změny na trhu apod.). (4)

3.5.1 Sdílení znalostí v podniku

Vlastnost centralita charakterizuje snadnost nebo obtížnost přístupu jedné organizační jednotky k jiné. Tato vlastnost začala být v popředí zájmu v souvislosti s koncepcí tzv. managementu znalostí, zejména s ohledem na existenci tzv. znalostí sítí. V síti jsou mezi jednotlivými eminenty a příjemci sdíleny informace-poznatky. Tyto poznatky jsou kategorizovány jako: (10, 4)

- tzv. **explicitní** : Jsou relativně jednoduše sdělitelné slovně. Jedná se o znalosti a vědomosti, které nevyžadují osobní kontakt.
- tzv. **tacitní** : Tyto znalosti jsou relativně jednoduše nesdělitelné. Jedná se především o znalosti, dovednosti nebo komplikované soubory znalostí, které se neobejdou bez osobního kontaktu mezi lidmi, které si je předávají. (12)

Výzkumy ukazují, že s ohledem na kritérium centrality dobře strukturované organizace umožňují relativně nekomplikovanou a rychlou výměnu zejména tacitních poznatků a dovedností. Tím se významně zvyšuje flexibilita nejenom příslušné jednotky s vysokým stupněm centrality, ale i organizace jako celku. Proto je třeba při konstrukci organizačního schématu hledisko centrality účelně zohlednit. (12)

3.6 Personální práce v podniku

Personální práce v podniku se dle odborných zdrojů obecně dělí do dvou rovin: (6)

- Personální administrativa
- Personální řízení

Personální administrativa jak již název označuje má za cíl plnit zejména formální činnosti spojené s archivací dokumentů, evidencí, výkazy apod.

Personální řízení je zaměřeno na vlastní řízení lidí a ovlivňování jejich vztahu k podniku. Dále analyzuje potřebu a možnosti získávání nových spolupracovníků a dbá na soulad personálních činností s firemní strategií (viz. Řízení lidských zdrojů). Pro motivaci zaměstnanců využívá poznatky z oblasti psychologie a sociální psychologie organizace. Snahou je řídit pracovní výkon pracovníků žádoucím směrem. (6, 10)

Úkolem personální práce tedy je: (6, 16)

- Zajistit vhodné pracovníky s ohledem na požadavky podniku a konkrétní pracovní pozice.
- Nejvhodněji zapojit konkrétního člověka ke konkrétním pracovním úkolům
- Optimálně využít všechny vlastnosti a schopnosti pracovníka.
- Formovat jednotlivé pracovníky do žádoucího kolektivu nebo týmu.
- Zajistit sociální pohodu a dobré mezilidské vztahy v podniku.
- Rozvíjet kvalifikaci (pracovní schopnosti) na základě požadavků podniku a konkrétní pracovní pozice.
- Pracovní vztahy
- Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků

3.7 Činnosti personální práce

Činností personální práce je vytváření a analýza pracovních míst. Analyzuje základní charakteristiky práce v podniku a vytváří podklady pro následné nalezení vhodného kandidáta. Předmětem zkoumání je samotná práce. Práce je rozčleněna na jednotlivé pracovní úkoly, které je potřeba v podniku plnit. Vytváření pracovních míst znamená vhodné slučování a formování jednotlivých úkolů do pracovních pozic, na které se bude hledat vhodný uchazeč. Při definování těchto pozic se berou v úvahu i nutné osobnostní předpoklady budoucího pracovníka. Výsledkem by měl být formální popis pracovní pozice.

Josef Koubek ve svých knihách dělí personální činnosti následovně (6, 7)

- Personální plánování. Činnosti se zabývají odhadováním a plánováním potřeby pracovníků ve firmě. Plánuje se i rozvoj pracovníka ve firmě.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků. Cílem získávání pracovníků je zajistit dostatečný počet odpovídajících uchazečů, tak aby bylo možné pokrýt volná pracovní místa v podniku. Pro získání souboru uchazečů je nutné vycházet

z formálního popisu pracovní pozice. Výběrem se rozumí posouzení uchazečů a výběr toho nejvhodnějšího vzhledem k pracovní pozici.

- Hodnocení. Prováděny jsou činnosti, které posuzují pracovní výkon konkrétního zaměstnance, jakým způsobem plní svoje pracovní povinnosti, jaké pro ně má předpoklady atd.
- Odměňování a další činnosti spojené s hmotným i nehmotným ovlivňováním pracovního výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj. Činnosti zahrnují identifikaci potřeb vzdělávání a řízené vzdělávání jednotlivých pracovníků. Na základě požadavku podniku a podnikových plánů se vytvářejí plány vzdělávání jednotlivých pracovníků.
- Pracovní vztahu., tj. dbání na dodržování zákonů a lidských práv.
- Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků

3.7.1 Plánování pracovníků

Plánování potřeb pracovníků je podmínka pro stanovení personální strategie sloužící k dosažení cílů organizace. Z plánu potřeb pracovníků jsou stanoveny cíle, a je tak možné realizovat opatření směřující k zajištění adekvátní pracovní síly.

Pro plánování je nutné zodpovědět základní otázky: (2, 6, 7)

1. Jaké pracovníky bude firma potřebovat? (Kvantitativně i kvalitativně)
2. Na jaké pracovní pozice?
3. V jakém termínu?
4. Lze tuto budoucí potřebu pokrýt z vnitřních zdrojů podniku? Přesunutím, doškolením, vyšší efektivitou práce?
5. Lze budoucí potřebu pokrýt vzhledem k trhu práce?
6. Pokud firma zvýší počet pracovníků a nedojde k naplnění firemních cílů, jak bude řešit problém přebytku pracovníků?
7. Je možný pohyb pracovníků uvnitř firmy? (Horizontálně i vertikálně)
8. Jaké změny nastanou na trhu práce a jak postihnou formování firemní pracovní síly?

Plánování potřeb pracovníků je tedy směřováno do dvou oblastí: (6)

1. Odhad a plánování potřeby pracovníků.
2. Odhad a plánování pokrytí této potřeby.

3.7.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost vedoucí k získání vhodného souboru uchazečů na volnou pracovní pozici a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.

Postup získávání pracovníků dle (lit. 6, strana 76) se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ (pracovní místo zrušit, rozdělit práci mezi ostatní pracovníky, dočasný pracovní poměr, pokrytí pomocí přesčasů)
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (zda se zaměříme na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil),
6. volba metod získávání pracovníků (nejčastěji přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v podniku, letáky, inzerce, pracovní agentura, spolupráce s úřady práce spolupráce se vzdělávacími institucemi, využívání počítačových sítí),
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů (nejčastěji životopis, motivační dopis, dobrozdání, doklady o vzdělání, doklady o praxi, dotazníky, certifikáty apod.),
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Úkolem výběru pracovníků je posoudit jejich vhodnost na konkrétní obsazovanou pozici a vybrat uchazeče, který je nejvhodnější. Posuzují se nejenom formální požadavky a kvalifikace, ale i osobnost uchazeče a jeho vhodnost do konkrétního pracovního kolektivu.

Vzhledem k nutnosti porovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou je nutné stanovit jasná kritéria hodnocení a vyhnout se zejména subjektivnímu hodnocení nebo hodnocení prvního dojmu.

Nejpoužívanější metody výběru pracovníků jsou:

dotazník – vyplňují uchazeči o zaměstnání,

zkoumání životopisů – nejběžnější metoda výběru pracovníků,

testy pracovní způsobilosti – testy nejrůznějšího zaměření; všeobecně tyto testy

jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Dle (lit. 6, strana 109) je validita jednotlivých metod výběru

Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Za validní metody výběru pracovníků jsou považovány ty metody, u kterých koeficient validity dosáhl alespoň hodnoty 0,4. Je ovšem zřejmé, že velmi záleží na tom, kdo tyto metody vyhodnocuje, např. u testů osobnosti a psychologických testů bývá vyhodnocení nezkušeným člověkem často velmi zkreslující.

Následné přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují v případě, že je oboustranná shoda uzavřít pracovní poměr.

Nejdůležitějším bodem přijímání pro pracovníka bývá jednání, vypracování a podpis pracovní smlouvy.

Procedury jsou zejména administrativního charakteru, tj. zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Následuje uvedení na pracoviště.

3.7.3 Metody vzdělávání pracovníků

Jak již bylo řečeno vzdělávání zaměstnanců je významným faktorem prosperity firmy. V systému Řízení lidských zdrojů vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností. V otázkách rozvoje není možné vycházet z krátkodobé potřeby, ale vzdělávací aktivity a zvyšování kvalifikace se musí především připravit v návaznosti na firemní strategii.

Metody vzdělávání pracovníků dělíme na dvě základní skupiny podle místa vzdělávání: (rozdělení převzato z lit 6, strana 151 až 156 a doplněné dle lit. 7)

Vzdělávání na pracovišti je využíváno přímo při výkonu práce na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů. Mezi tyto patří zejména:

- instruktáž při výkonu práce: Znamená předvedení pracovních postupů zkušeným pracovníkem nezkušenému.
- coaching: označuje dlouhodobější instruování, zahrnuje vysvětlování a připomínkování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného
- counselling: představuje vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele.
- asistování: představuje tradiční metodu, při které je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi
- pověření úkolem: navazuje na asistování. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a pravomoc. Způsob vypracovávání je sledován. Metoda vychovává k rozhodnosti, samostatnosti a tvůrčímu řešení.
- rotace práce: metoda, při níž pracovník postupně v intervalech mění pracovní pozice na různých částech organizace. Využití je zejména při výchově řídicích pracovníků, kteří potřebují získat přehled o fungování celé organizace.

- pracovní porady: Pracovní porady zajišťují především vzdělání v oblasti fungování organizace a zvyšují celkovou informovanost pracovníka.

Metody používané ke vzdělávání mimo vlastní pracoviště. Mohou být využity jak ve vlastním podniku nebo jako distanční.

- přednáška: metoda zaměřená na zprostředkování spíše znalostí, představuje spíše jednostranný tok informací.
- případové studie: využívají modelových situací problému, účastníci vzdělávání je analyzují a navrhnou vhodné řešení
- workshop: týmová metoda pro řešení praktických problémů. Problémy se posuzují z komplexnějšího hlediska,
- brainstorming: skupina účastníků navrhuje způsob řešení problému. K souboru návrhů je poté uspořádána diskuse a hledá se optimální návrh či jejich kombinace
- hraní rolí: metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, účastníci na sebe berou určitou roli, ve které poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání,
- e-learning: usnadňují učení pomocí vzdělávacích materiálů, zpracovaných prezentací, testů a cvičení apod. Poskytuje vzdělávaným osobám velké množství informací, které fakticky nahrazuje přednášky.

3.7.4 Motivace pracovníků

Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody jednání člověka reagujícího na svoje potřeby.

„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení“

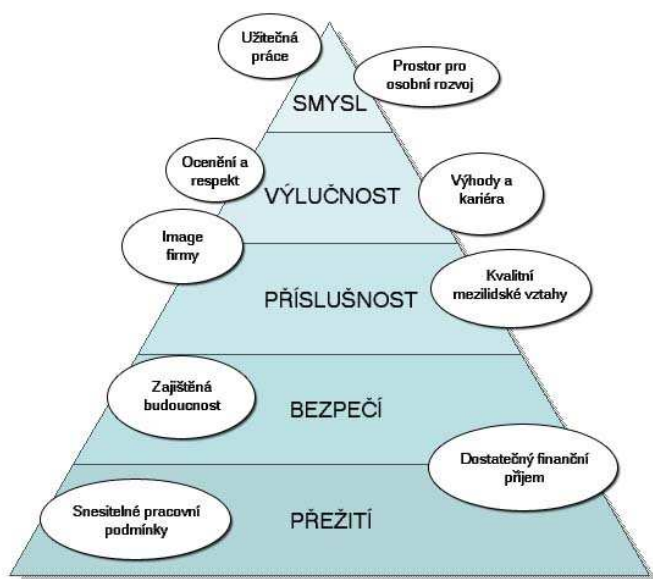
Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu. Motivem lidského chování je tedy naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navození pocitů příjemných. Tato teze se v různých obdobích objevuje a prolíná v jednotlivých motivačních teoriích. Chování člověka je tedy výsledek působení pocitů, potřeb a motivů (9).

Problematika motivace v pracovním procesu je obtížná zejména z toho důvodu, že každý člověk a tedy i zaměstnanec má rozdílné motivy ke své činnosti. Proto nelze využít u všech spolupracovníků stejné motivační prvky.

„Porozumět chování daného konkrétního člověka znamená identifikovat motivy tohoto chování, a protože ty souvisejí se světem lidských hodnot, znamená to i porozumět hodnotové orientaci osobnosti.“ (9, strana 16)

Proto i personální práce, která má za cíl vhodně motivovat zaměstnance musí být započata poznáním motivů jednotlivých spolupracovníků. V malých organizacích se toto v praxi nejběžněji děje každodenním pracovním i mimopracovním kontaktem na úrovni vedoucí - zaměstnanec. Jako systémový nástroj pro poznávání motivů jednotlivých pracovníků slouží nejběžněji dotazníkové šetření nebo strukturované pohovory. Ať již periodické nebo jednorázové.

Nejznámější hierarchii lidských hodnot sestavil v polovině 20. století psycholog Abraham H. Maslow (1908-1970). Zkoumal do čeho a v jakém pořadí lidé spontánně investují svou energii. Jeho pyramidu potřeb uvádím v modifikaci J. Plamínka, který jí doplnil o motivy a komentáře, jež by měly nejvíce působit na člověka nacházejícího se na určitém patře pyramidy.



Obr 1.: Pyramida potřeb (Maslow) a motivů (13, strana 85)

3.7.4.1 Role motivace při vytváření pracovního úkolu

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. (7)

Motivační přístup je nejčastěji založen na *Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace*, na *Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce* a na *teorii sociotechnických systémů*.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (dissatis-faktory).

- **motivující faktory** (motivátory) podporují spokojenost v práci (dle Herzbergera: dosažení cíle, uznání, povýšení, samostaná práce, možnost osobního růstu, odpovědnost). Přítomnost motivátorů vede k vyšší spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti.

- **udržovací faktory, okolnosti práce** (dissatis faktory, udržovací faktory, hygienické faktory). Sem patří: osobní život, firemní politika a správa, vztahy se spolupracovníky, pracovní podmínky, postavení, jistota místa). Přítomnost hygienických faktorů tedy nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost zvyšuje nespokojenost.

Motivátory mohou zvýšit motivaci, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit. Motivátory se primárně vztahují k samotné práci, udržovací faktory se vztahují spíše k okolnostem práce. Herzberg také porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů

přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. (7, 9, 10)

Hackmanův a Oldhamův model představuje komplexní podobu motivačního přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Vytváří schéma charakteristik práce, které determinují její motivační potenciál. Vychází z toho, že tyto klíčové charakteristiky práce vedou k tomu, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy, jež vedou k pracovním výsledkům. Míra, v jaké model charakterizuje skutečné chování, závisí na tzv. tlumících (moderujících) faktorech, jako jsou znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce. Čím vyšší je míra těchto tlumících faktorů, tím pracovní pociťuje vyšší motivaci základními faktory. V opačném případě u něj vyvolávají spíše úzkost a frustraci. Schéma modelu uvádím v Příloze 2.

Z modelu je zřejmé, že rozmanitost práce (používaných dovedností), identita práce a významnost práce vedou obvykle k tomu, že pracovník zažívá pocity smysluplnosti své práce, vidí, že jeho práce přináší výsledky, které jsou užitečné a cenné pro něho samého, pro organizaci i pro veřejnost. Práce, která je dostatečně autonomní, vede obvykle k tomu, že se pracovník cítí osobně odpovědný za výsledky své práce. A práce, v níž je přítomna zpětná vazba, odezva na práci pracovníka, má za následek, že pracovník zná skutečné výsledky svého úsilí, ví, zda byl ve svém úsilí úspěšný a jak se na jeho práci dívají nadřízení či zákazníci.

Teorie sociotechnických systémů je jiným příkladem motivačního přístupu a vychází z toho, že mnoho prací je vykonáváno nikoliv jedinci, ale skupinami pracovníků, kteří na sebe soustavně vzájemně působí. V těchto případech je pro organizaci vhodné používat při vytváření pracovních úkolů tzv. sociotechnický přístup, tzn. že při vytváření skupiny pracovních úkolů a pracovních míst se projevuje snaha o vyvážení tří subsystémů organizace:

1. sociálního subsystému (pracovníci);
2. technického subsystému (nástroje, technika, znalosti);
3. subsystému prostředí (prostředí organizace).

Základní doporučení a požadavky na vytváření pracovního úkolu připomínají charakteristiky z Hackmanova a Oldhamova modelu. Sociotechnický přístup vede k takovému vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, kdy lidé pracují ve skupinách (ke splnění svého úkolu potřebují spolupráci ostatních), v nichž na sebe mohou při plnění svých úkolů vzájemně působit, popř. si vyměňovat role, mohou si sami v rámci pravidel stanovených organizací řídit své každodenní činnosti, existuje v nich spontánní rotace práce, existuje kolektivní odpovědnost za výsledky práce atd. (7, 9)

3.8 Firemní kultura a sociální vztahy organizace

Firemní nebo podniková kultura je souborem znaků podniku, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, apod.

„Kultura organizace je v užším smyslu soubor hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výsledkem působení tradic dané organizace a současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.“ (10 strana 108)

Firemní kultura tak může mít formální (firemní logo, úprava dokumentace, normy chování, definované hodnoty apod.) i neformální podobu (zvyky, nepsaná pravidla, nepsané procesy a normy chování apod.).

Firemní kultura se vyznačuje stálostí a vyšší rezistencí vůči vnějším vlivům.

Prvky firemní kultury jsou utvářeny zejména následujícími způsoby:

- Formulace vedoucími osobnostmi v organizaci, kteří kulturu formulovali v minulosti.
- Významné události v minulosti, které měli velký vliv na chod organizace a vzešlo z nich poučení, např. kritické události v historii firmy.
- Kultura se vytváří samovolně na základě potřeby udržovat vztahy mezi pracovníky.
- Kulturu ovlivňuje i okolní prostředí organizace.

Firemní kultura je úzce spjata s personálním řízením a sociálními vztahy v organizaci. Výrazné změny v personální oblasti by tak měly být prováděny způsobem, aby přímo

nekolidovaly se stávající firemní kulturou (normami, hodnotami). Pracovníci musí mít možnost adaptovat se na změny a v podniku by mělo dojít ke změně kultury požadovaným směrem.

4 Představení firmy ENVI

Společnost ENVI je českou firmou, která vznikla v roce 1990, jako účelově založená projekčně-dodavatelská organizace pro likvidaci ekologické zátěže na Ostravsku. Společnost byla založena šesti majiteli z oborů teplárenství, energetiky a hornické činnosti. V současné době je společnost 100% vlastněna pouze jedním zakladatelem. Společnost má hlavní sídlo v Ostravě, kde sídlí především realizace staveb a dále pobočku v Žamberku, kde je soustředěna projekční část.

4.1 Historie společnosti

Od roku 1990 byla společnost zaměřena pouze na likvidaci nevyužívaných povrchových a hlubinných dolů zejména na Ostravsku. Likvidace dolů byla prováděna systémem dopravy a ukládání elektrárenských a chemických popílků.

Právní forma je společnost s ručením omezeným.

Od roku 2000 společnost rozšířila oblast působení. Byla založena pobočka v Příbrami a Žamberku a oblastmi podnikání jsou nyní dodávky technologických celků formou „na klíč“, dále projektová a poradenská činnost v oblasti dopravy, skladování a zpracování sypkých hmot. Konkrétně např. technologie pro výrobu suchých maltových směsí (maltárny), technologie na výrobu betonových směsí (stacionární, semi-mobilní betonárky), ekologické zařízení pro zpracování a ukládání odpadů, zejména v průmyslových provozech energetiky (zpracování a ukládání popílků, silicifikační linky nebezpečného odpadu), technologie pro cementárny, vápenky, lomy, keramický a sklářský průmysl. V neposlední řadě má společnost referenční zakázky z potravinářského průmyslu (škrobárny, výroba musli) a chemického průmyslu.

Od roku 2005 byl vytyčen nový strategický záměr. Rozšíření oblasti působení také na získávání zakázek a projektů na dopravu a skladování sypkých hmot v energetickém průmyslu. Zejména zauhlování elektráren a tepláren, odběr a likvidace popelovin a škváry, likvidace primární a sekundární prašnosti v provozu. Snahou firmy je neustále zlepšovat kvalitu výroby, k čemuž přispívá i certifikát ISO 9001, který získala v roce 2006, jako nutnou podmínku vyžadovanou zákazníky v oblasti energetického průmyslu.

V roce 2006 došlo k uzavření pobočky v Příbrami.

Od roku 2007 dochází k posílení zejména pobočky Žamberk.

4.2 Poskytované služby

Hlavní poskytovanou službou je dodavatelsko-projekční činnost, tzn. že firma zajišťuje většinu svých zakázek formou „na klíč“. Pracovníci a pracovní týmy tak zpracovávají jak kompletní projekční a konstrukční dokumentaci, tak zajišťují veškeré nutné povolení a dále zajišťují veškeré dodávky pro stavbu. Kromě vlastních výrobků tak firma koordinuje i potřebné subdodávky (zejména montáže, elektrotechnické a stavební práce) a vystupuje vůči investorovi jako generální dodavatel. V případě těchto zakázek „na klíč“ dokáže společnost nejlépe využít své dlouholeté zkušenosti z oblasti sypkých materiálů a poskytnout zákazníkovi velkou přidanou hodnotu k jednotlivým výrobkům tím, že na základě svých zkušeností pojmenuje kritické body požadované technologie, navrhne optimální řešení a zajistí optimální subdodávky.

V možnostech společnosti jsou služby zpracování dokumentace od technicko-poradenské činnosti, přes vypracování studie, dokumentace pro územní řízení, dokumentace pro stavební povolení, realizační projektové dokumentace až po dokumentaci zkoušek a provozních manuálů. Avšak zpracování samostatné dokumentace bez hmotné realizace je výjimečné. Snahou je projekt vždy i realizovat vlastními silami.

Společnost dále vlastní dceřinou společností zaměřenou na strojírenskou výrobu a montáže technologických zařízení. Sídlo dceřiné společnosti je také v Ostravě.

Hlavní obory činnosti firmy ENVI:

- Návrh a dodávky technologických zařízení pro mechanickou, pneumatickou, fluidní dopravu a skladování sypkých hmot.
- Návrhy a dodávky výroben a připraven směsí pro stavebnictví (výroba suchých maltových směsí a tmelů, výroba betonových směsí, apod.)
- Návrhy a dodávky technologických zařízení pro cementárny a vápenky.
- Technologické celky na výrobu směsí pro ukládání do povrchových složišť z odpadních surovin elektráren a tepláren, dolů, hutí a sléváren apod.
- Technologické celky pro úpravny uhlí a rud
- Návrhy a dodávky technologických celků pro keramické závody a porcelánky.

- Likvidace odpadů z produktu spalování tuhých paliv.
- Projekty a dodávky elektrotechnické části staveb včetně měření a regulace.
- Konstrukce a strojírenská výroba.

4.3 Firemní strategie a cíle

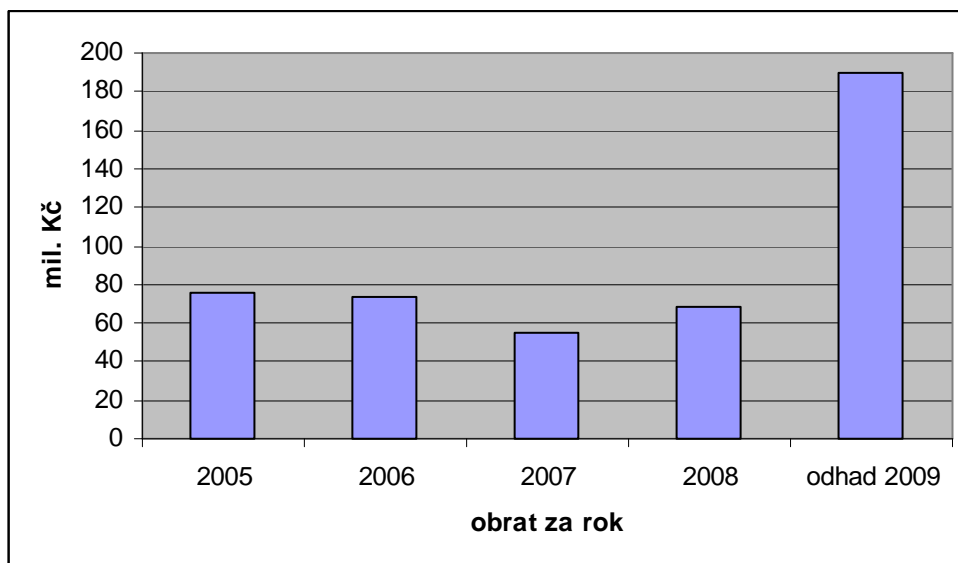
Vzhledem k velikosti společnosti a právnické formě stanovuje Firemní strategii a celkovou podnikatelskou filosofii majitel společnosti, který je zároveň jednatelem a zastává pozici generálního ředitele společnosti.

Firemní poslání:

Firma ENVI na základě svých dlouholetých zkušeností navrhne a dodá zákazníkovi optimální technické řešení jeho požadavků pro manipulaci a skladování sypkých materiálů v oblastech energetického, stavebního a chemického průmyslu.

Pro projekčně dodavatelskou organizaci je jedním z hlavních cílů získat dostatečný počet zakázek, aby měla zajištěný dostatečný obrát k udržení chodu. Typická je dlouhodobá realizace jednoho projektu (dva až šest měsíců v závislosti na velikosti projektu) a nízká úspěšnost ve výběrových řízeních. Zakázky, o které se společnost uchází, musí být přiměřené velikosti a finanční náročnosti vzhledem k výši možných bankovních garancí a půjček. Poměrně malý trh v České republice má za následek nedostatek stálých zakázek v určité velikosti. Z tohoto hlediska je hlavní firemní cíl růst společnosti jako takové, aby bylo možné rozšiřovat portfolio velikosti investičních akcí, o které se chce společnost ucházet. Cíl společnosti v roce 2009 je dosáhnout dvojnásobného obrátu oproti roku 2008, a vstoupit do segmentu středně velikých investičních akcí.

Tento cíl se firmě daří plnit získáním konkrétních zakázek.



Graf 1.: Obrat společnosti ENVI (zdroj www.justice.cz; firemní dokumenty).

Firma ENVI má na českém trhu známé jméno zejména u zákazníků z oblasti výroby stavebních hmot jako jsou cementárny, maltárny (Cement Hranice, KVK, Lafarge CEMENT).

Dlouhodobým strategickým záměrem společnosti je během několika let realizovat větší obrat zejména v dodávkách do energetického průmyslu (DALKIA, UE, ČEZ), ať napřímo investorům nebo formou subdodávek generálním dodavatelům investičních akcí.

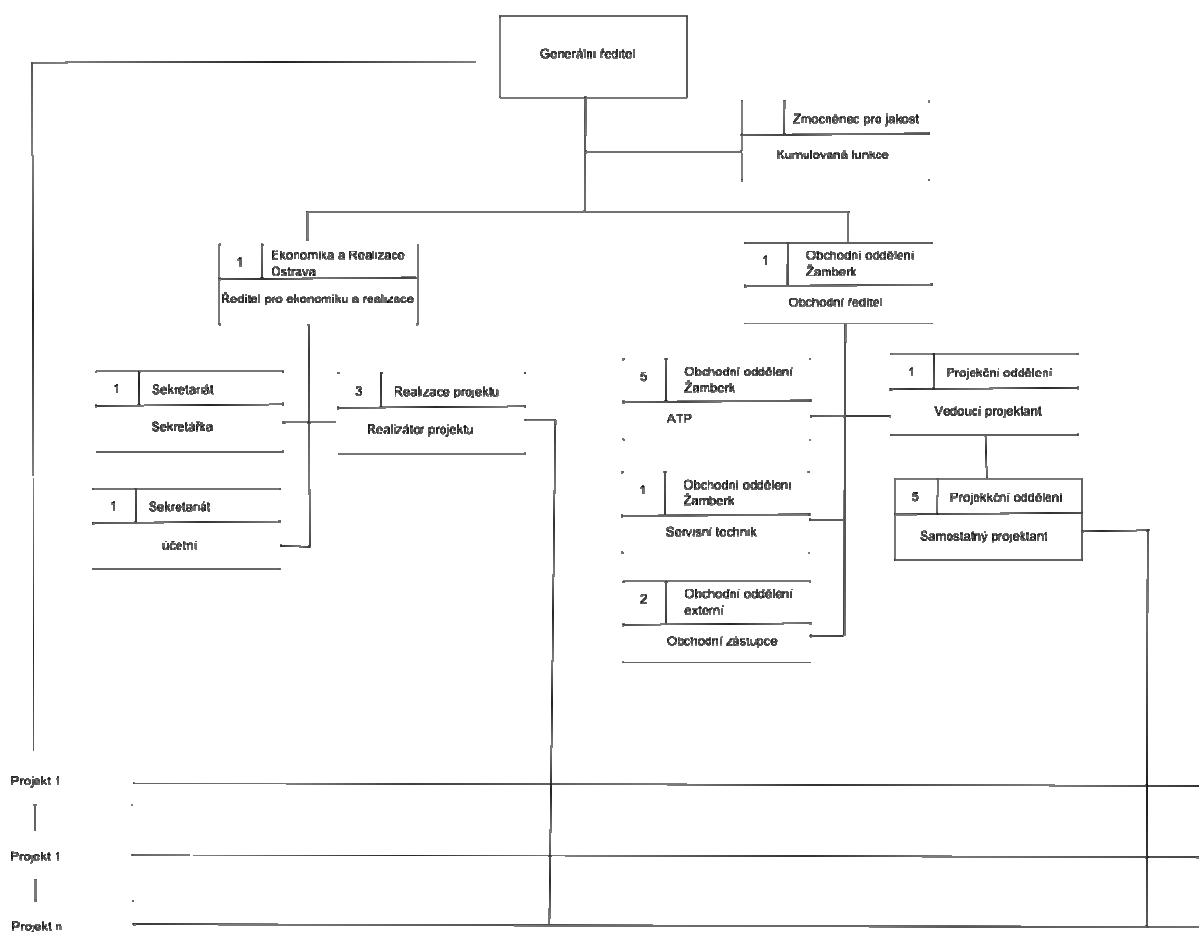
Společnost do minulého roku zastávala strategii Strenght-Threats, tj. využívat svoje silné stránky a omezovat rizika hrozeb. V roce 2008 byla podniková strategie změněna na snahu „dosáhnout“ na menší počet větších projektů za cenu ztát některých malých akcí. Celkovou strategii je nyní zaměřena na příležitosti na trhu, tj. strategie Strenght-Opportunities.

Strategie úspěchu u zákazníků je z velké části postavena na referencích a spokojenosti minulých zákazníků. Vzhledem k tomu, že v České republice působí pouze několik velkých společností z těchto oborů, představuje spokojenost zákazníka největší možnost budoucí spolupráce.

Hlavní konkurenční výhodou je flexibilita společnosti, která bývá typická u takto malých podniků. Společnost je jednak schopna pružně reagovat na požadavky zákazníků, zejména co se týká rychlosti zpracování, změn zadání, řešení mimořádných

problémů apod. Dále je důležitá flexibilita i v oblasti rozsahu působnosti. Společnost není zaměřena pouze na jeden segment zákazníků. Nespornou konkurenční výhodou je i širší rozsah znalostí jednotlivých pracovníků a jejich větší zkušenosti. Ve firmě jsou pracovníci nuceni řešit často velmi komplexní i naopak velmi detailní problémy. Z tohoto důvodu jsou schopni pochopit celý problém více v souvislostech. Naproti tomu velké projekční organizace mají často velmi úzce specializované odborníky, proto rychlost reakce na mimořádné změny nebo situace u nich bývá velmi pomalá. Změny musí projít připomínkováním a schvalováním několika firemních útvarů, což u společností velikosti ENVI odpadá. Neexistence specializovaných odborníků však vede k riziku chyby a klade tak na zaměstnance malého podniku mnohem vyšší nároky.

4.4 Organizační struktura



Obr. 2: Organizační struktura společnosti ENVII (zdroj: firemní dokumenty).

Pro organizaci práce v podniku jsou typické zejména následující charakteristiky:

Osobnost majitele v pozici generálního ředitele je hlavním řídicím členem pro všechny ostatní zaměstnance. Toto se v praxi projevuje zejména formálním nedodržováním organizační struktury, kdy generální ředitel přeskakuje jednotlivé vedoucí a úkoluje přímo jejich podřízené pracovníky.

Dále maticová struktura má za následek častý kontakt, nutnost spolupráce a sdílení informací mezi zaměstnanci jednotlivých poboček. Tato provázanost je ještě

zdůrazněna rozdělením jednotlivých firemních procesů do různých poboček. Obě pobočky jsou velmi provázané. Formální vedení obou poboček provádí majitel osobně. Řízení je založeno na stanovení cílů projektu (termín, obsah, rámcové provedení, atd.). Poté je k projektu přidělen okruh pracovníků, kteří ho budou zpracovávat. Jednotlivé pracovní úkoly a rozvrh pracovního dne si utváří každý pracovník sám. Pro podnik je tak typický vysoký stupeň autonomie. Vyhodnocení plnění jednotlivých pracovních cílů je prováděno na firemních poradách.

5 Analýza personální práce ve firmě ENVI

K analýze personálních činností jsem využil zejména metodu pozorování, pohovorů, dotazníkové šetření a jako doplňkovou metodu analýzu vnitropodnikových dokumentů a předpisů: Pracovní řad, Organizační funkční schéma aj.

Cílem analýzy je popsat provádění personálních činností v praxi.

Cílem dotazníkového šetření je posoudit celkovou úroveň personální činnosti z pohledu vlastních pracovníků. Způsob vyplnění dotazníku byl vysvětlen na firemní poradě. K dotazníku dostal každý respondent obálku, tak aby bylo zaručeno, že dotazník nebude zneužit nebo pozměněn. Na vyplnění dotazníku měl každý pracovník týden. Dotazníkové šetření bylo provedeno v obou pobočkách a na všech pracovních pozicích. Šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci s výjimkou generálního ředitele a jednoho externího regionálního obchodního zástupce. Návratnost dotazníků byla 100 %. Dotazník a výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v příloze.

5.1 Kdo personální práci vykonává?

Ve firmě není vytvořen žádný specializovaný personální útvar, místo personalisty ani externí poradce pro personální otázky. Veškeré řídicí a rozhodovací činnosti z personální oblasti zastává majitel společnosti z pozice generálního ředitele. Majitel společnosti taktéž rozhoduje o personálním plánování a vytváření nových pracovních míst v návaznosti na strategii podniku jím vytyčenou. Plánování lidských zdrojů není fakticky prováděno. Personální administrativu spojenou s evidencí dokumentů, výkazy práce apod. zastávají sekretářky v jednotlivých pobočkách.

Mzdovou administrativu zastává účetní po konzultaci s majitelem společnosti.

V následujících kapitolách podrobněji zanalyzují některé oblasti personální práce ve firmě ENVI.

5.2 Personální strategie firmy

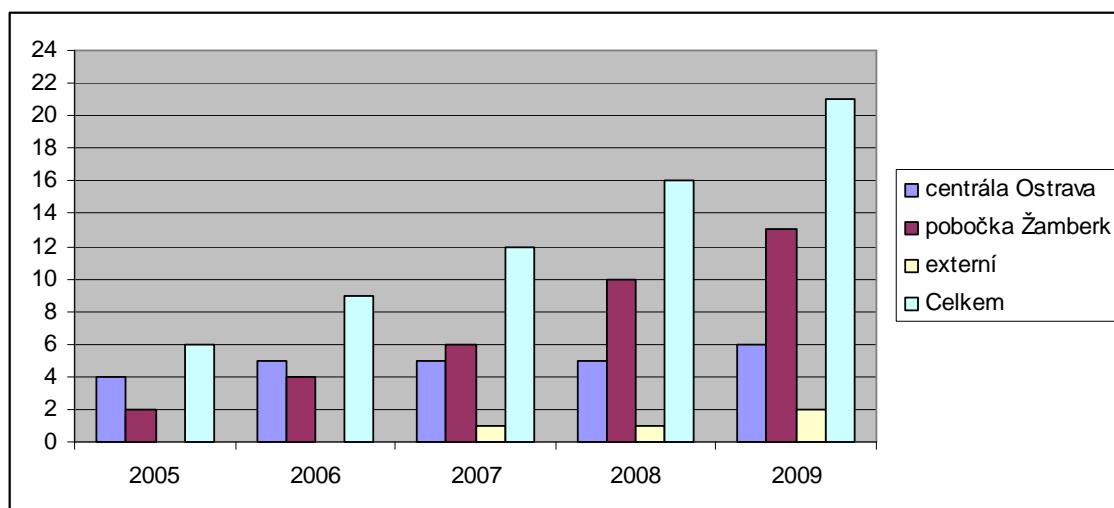
Strategií v personální oblasti určuje majitel společnosti. Personální strategií je udržet a rozšířit stálý tým odborníků, kteří by byli schopni samostatně zpracovávat přidělený projekt v celé jeho šíři od vyjasňování detailů se zákazníkem, po zpracování nabídky, zpracování projektu a zajištění subdodávek. Dále udržet a rozšířit počet pracovníků realizace projektů, kteří budou schopni odpovědně zajistit realizaci projektu, dohled nad stavbou a komunikaci se zákazníkem v průběhu stavby.

Z hlediska organizace práce si společnost chce zachovat současnou organizační strukturu. Vytvoření specializovaných útvarů pro jednotlivé činnosti není cílem.

Přijímání nových spolupracovníků se děje na základě aktuálních požadavků. Vyhledávání vhodných uchazečů je pomocí inzerátů v oblastních inzertních novinách.

5.3 Zaměstnanci

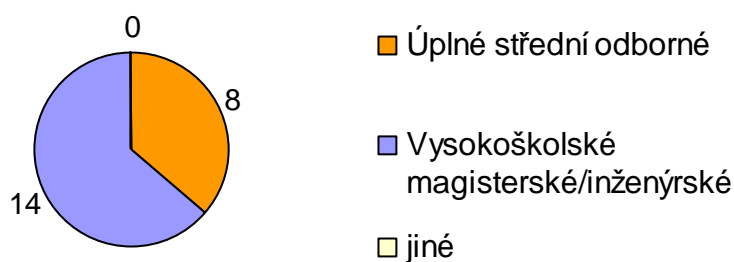
Společnost k 1. 4. 2009 zaměstnává 6 pracovníků v Ostravě, 13 v pobočce v Žamberku a 2 zaměstnance na externích pracovištích jako regionální obchodní zástupce. Celkový počet je tedy 21. Nárůst počtu spolupracovníků v průběhu posledních let je uveden v tabulce.



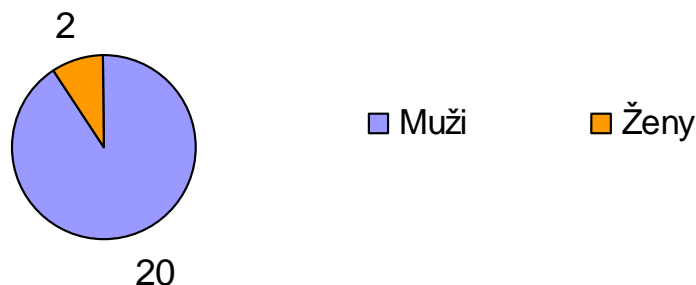
Graf 2: Počet pracovníků společnosti ENVI.

Z tabulky je patrné, že počet spolupracovníků se každým rokem zvyšuje přibližně o čtyři. Tento nárůst je také realizován v největší míře v pobočce Žamberk, kde se počet spolupracovníků za poslední dva roky takřka zdvojnásobil, aniž by došlo k formální změně organizace práce nebo změnám v personálních otázkách.

Trend nárůstu počtu spolupracovníků je proto potřeba chápat ve dvou rovinách. Ve firmě je určitý počet klíčových spolupracovníků s dlouhodobou praxí, z jejichž práce firma nejvíce těží. Druhou rovinou je každoroční nárůst nezkušených „nováčků“ kteří se musí adaptovat.



Graf 3: Struktura pracovníků podle vzdělání.



Graf 4.: Struktura pracovníků podle pohlaví.

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců
Méně než půl roku	2
Méně než rok	2
1 až 3 roky	4
3 až 5 let	6
5 až 10 let	3
Více jak 10 let	2

Tabulka 1.: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru.

Z rozdělení je patrné, že přibližně 20 % pracovníků je ve firmě méně než rok.

5.4 Popis pracovních pozic

Pro firmu je typické, že nejsou dodržována definovaná pracovní místa. Ačkoliv jsou spolupracovníci formálně (i na základě pracovní smlouvy) zařazení na určité pracovní místo, jejich pracovní úkoly se velmi prolínají. Pracovní náplň je také velmi ovlivněna současnou situací podniku. Je zde velmi úzká hranice mezi obchodním a projekčním úsekem, protože pracovníci z obou úseků vykonávají mnohdy prakticky totožné úkoly.

Generální ředitel společnosti

Pozici generálního ředitele firmy zastává majitel společnosti, jenž je také jejím jediným jednatelem. Pro firmu je typické, že majitel zastává více pracovních rolí. Tento fakt je dán zejména velikostí podniku. Majitel také uplatňuje velkou míru centralizace ve firmě. Ředitel společnosti:

- Provádí zejména komplexní strategické a operativní řízení firmy, odpovídá za vedení společnosti, organizaci řízení společnosti, návrh a realizaci strategie firmy a zajištění rozvoje firmy.
- Zajišťuje řízení, zajišťování a kontrolu veškerých činností v marketingu, zejména:
 - zjišťování potřeb trhu,
 - předávání podkladů pro strategický rozvoj,
 - prognostika trhu,
 - vytváření image firmy,
 - prezentace na veřejnosti,
 - vytváření a udržování kontaktů s potenciálními zákazníky,
 - propagace, výstavy a veletrhy.
- Současně zastává funkce související s managementem jakosti, tj. řízení, zajišťování a kontrola veškerých činností v oblasti řízení jakosti, zejména:
 - správa systému managementu jakosti,
 - plánování, řízení, kontrola, vyhodnocování a koordinace procesů realizace a jejich cílů,
 - zajišťování, udržování a zlepšování požadované kvalitativní úrovně systémů managementu jakosti,
 - provádění rozborů potřeb výcviku jakosti a zajišťování výcviku pro všechny úrovně řízení firmy.
- Z personálních činností provádí:
 - výběr a přijímání nových pracovníků,
 - hodnocení pracovníků.

Obchodní ředitel

V jeho povinnostech je řízení, zajišťování a kontrola veškerých činností obchodu:

- zpracování nabídek a návrhů obchodních smluv,
- zpracování technického řešení zakázky v čteně projekce technologie,
- zpracování harmonogramu zakázky,
- vypracování rozpočtu zakázky,
- plánování zakázek, zajištění, vyřízení a realizace,

- odpovědnost za dodržení harmonogramu zakázek,
- zpracování podkladů pro fakturaci a její realizace,
- obchodně technické služby.

Administrativně technický pracovník provádí tyto činnosti:

- zpracování technických částí nabídek a výkresové dokumentace,
- vyjasňování a projednávání dané problematiky se zákazníkem,
- vypracování rozpočtu zakázky,
- provádí specifikace zařízení pro nabídku,
- projednávání technických podmínek subdodávek,
- spolupracuje s projektantem při tvorbě projektové dokumentace pro zakázky v oblasti dopravy, manipulace a skladování sypkých hmot,
- sledování průběhu zakázky od poptávky až do uvedení do provozu.

Samostatný projektant provádí tyto činnosti

- tvorba projektové dokumentace pro zakázky v oblasti dopravy, manipulace a skladování sypkých hmot,
- spolupráce s obchodním oddělením při tvorbě a projednání technických podmínek dodávek,
- zpracování technických částí nabídek a výkresové dokumentace,
- specifikace zařízení, výpočty a dimenzování zařízení,
- vyjasňování a projednávání dané problematiky se zákazníkem,
- sledování průběhu zakázky od zahájení až do uvedení do provozu,

Vedoucí projektant k tomu navíc zajišťuje:

- operativní plánování, řízení, kontrolu a koordinaci všech projektů.

Ředitel pro ekonomiku a realizace projektů

- V jeho povinnostech je řízení, zajišťování a kontrola veškerých činností ekonomiky,
- řízení, zajišťování a kontrola veškerých finančních činností firmy,
- metodicky řídí vedení účetnictví ve společnosti,
- řízení, zajišťování a kontrolu veškerých realizovaných zakázek.

Realizátor projektu provádí tyto činnosti:

- zajištění realizace výroby a montáže,
- zajištění kooperačních zakázek,
- nákup, manipulace, doprava a skladování materiálu na zakázku,
- manipulace, doprava a skladování technických prostředků a zbytkového materiálu,
- výběr a návrh dodavatelských služeb,
- přijímání a vydávání osobních ochranných pracovních prostředků,
- technická kontrola na zakázkách,
- kontrola a vyhodnocování dodavatelských služeb,
- reklamace dodavatelům,

- uvolňování a dodávání produktů,
- monitorování spokojenosti zákazníka,
- koordinace s obchodním ředitelem při zajišťování a kontrole veškerých činností obchodu.

Servisní technik

- Zabezpečení provozuschopnosti technických prostředků,
- kontrola a vyhodnocení provozuschopnosti technických prostředků a infrastruktury,
- zabezpečení údržby a revizí technických prostředků a infrastruktury,
- výpomoc při realizacích projektů.

Sekretářka

- V jejích povinnostech je zajišťování činností administrativní personalistiky, zejména řízení a zajišťování personální agendy firmy při výběru, přijímání, přemísťování a uvolňování zaměstnanců,
- vedení komplexní personální dokumentace o zaměstnancích,
- vedení písemnictví,
- komunikace se zákazníky a dodavateli,
- zpracovávání korespondence,
- administrativní činnosti spojené s chodem kanceláří.

Účetní zajišťuje:

- zpracování mezd a vedení mzdové agendy,
- evidence a fakturace zakázek,
- vedení účetnictví firmy,
- zajišťování ekonomických informací k hodnotovému řízení firmy a operativnímu a strategickému rozhodování,
- zajišťování plnění odvodových a informačních povinností firmy vůči orgánům státní správy,
- správa účetního systému.

5.5 Získávání nových pracovníků a výběrové řízení

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, je získávání nových spolupracovníků uskutečňováno výhradně z vnějších zdrojů na trhu práce. Získávání pracovníků v minulosti bylo pro podnik vždy komplikované. Hlavní překážkou je nízký počet vhodných pracovníků na lokálním trhu práce. K rozhodnutí zvýšit počet zaměstnanců obvykle dochází až v momentě, kdy vedoucí nemají komu zadat pracovní úkol vzhledem k přetíženosti všech současných pracovníků. Metoda získávání

pracovníků je volena pouze jediná a to inzerce v oblastních inzertních novinách. Výhodou inzerátu pro společnost je oslovení nejširšího počtu potenciálních uchazečů. Požadovanými dokumenty je pouze „polostrukturovaný“ životopis. Jiné dokumenty ani průvodní dopis není požadován.

Prvním krokem ve výběrovém řízení je zkoumání životopisů zaslaných uchazeči.

Došlé životopisy jsou rozděleny do dvou kategorií vhodné – nevhodné.

Při posuzování životopisů jsou posuzované zejména

- předchozí zaměstnání z pohledu praxe v oboru
- délka praxe
- vzdělání a absolvované kurzy
- znalosti a dovednosti uchazečů

Následně je stanoven termín výběrového řízení a pohovorů s uchazeči. Celkový počet uchazečů při posledním výběrovém řízení v únoru 2009 byl čtyři.

Druhým krokem výběrového řízení je pohovor s uchazeči

Pohovory s uchazeči jsou nestrukturované. Pohovoru se účastní majitel společnosti a obchodní ředitel. Oba se předem seznámili s životopisy uchazečů.

Pohovor má několik částí. V první části uchazeč doplňuje skutečnosti z životopisu.

V druhé části jsou uchazečům kladeny nestrukturované dotazy. Největší množství dotazů je směřováno k minulému zaměstnání uchazeče a k jeho motivům změny zaměstnání. Dále pak k jeho schopnostem.

Třetím krokem pohovoru je zjednodušené představení pracovní pozice a stávající spolupracovníci.

Následuje závěr, ve kterém uchazeč vznáší své dotazy. Poté je uchazeči poděkováno za účast a pohovor ukončen.

Celková délka pohovoru je přibližně 45 minut.

Po ukončení všech pohovorů je rozhodnuto, který z kandidátů je nejvhodnější. Hodnocení je do značné míry subjektivní. Přičemž konečný výběr zaměstnance je v kompetenci majitele společnosti.

Uchazečům jsou poté zaslány výsledky výběrového řízení.

Účastnil jsem se dvou výběrových řízení v roce 2008 a 2009 jako pozorovatel. První na pozici projektant a druhé na pozici realizátor projektu. Na struktuře výběrového řízení pozoruji zejména tyto hlavní nedostatky:

- Vzhledem k závažnosti výběru nového zaměstnance věnuje firma ENVI této problematice velmi málo úsilí a času.
- Po uchazečích není požadován průvodní motivační dopis.
- Pohovor je nestrukturovaný a je směřován spíše na motivy uchazeče a jeho osobnost, než na znalosti, dovednosti a kvalifikační předpoklady, následkem čehož je těžké uchazeče objektivně posoudit. Velký vliv hraje první dojem a údaje, které o sobě uchazeč uvedl v životopise.
- Během pohovoru není kladen důraz na verifikaci údajů v životopise. Není požadováno doložení dosaženého vzdělání ani schopností.
- Z celkového času pohovoru přibližně 45 minut tvoří představení pracovní pozice méně než 5 minut. Uchazeč tak má velmi málo času seznámit se reálně s pracovní pozicí.
- Údaje o pohovoru ani odpovědi uchazeče nejsou nikde následně dokumentovány

5.6 Propouštění pracovníků

Přijímání i propouštění zaměstnanců je výhradně v kompetenci majitele firmy. Propouštění se děje zákonnou cestou. Ukončení pracovního poměru v podniku je prováděno třemi způsoby výpověď, ukončení pracovní smlouvy dohodou (většinou na žádost zaměstnance) nebo uplynutí smlouvy na dobu určitou. Ukončení pracovního poměru ve zkušební době nebylo realizováno zejména proto, že praxe přijímání zaměstnanců je sepsat s pracovníkem smlouvu na dobu určitou a to na 6 měsíců. Pokud se zaměstnanec osvědčí, sepíše s ním jednatel (generální ředitel) smlouvu na dobu určitou bez zkušební doby. Firma se vzhledem ke své velikosti po ukončení pracovního poměru o bývalé zaměstnance finančně ani rekvalifikačně nijak nestará.

Počet zaměstnanců, kteří opustili firmu v posledních třech letech je uveden v následující tabulce.

	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
centrála Ostrava	0	0	0	1
pobočka Žamberk	0	1	1	1
Externí	0	0	0	1
Celkem	0	1	1	3

Tabulka 2.: Počet odchodů pracovníků za poslední čtyři roky.

Vzhledem k celkové velikosti společnosti (počet pracovníků dvacet jedna) představuje dle mého názoru pět ochozích pracovníků během tří let vysoký poměr. Zejména s ohledem na skutečnost, že vedení za své cíle v personální oblasti považuje vybudování stálého týmu vysoce kvalifikovaných odborníků.

5.6.1.1 Pohovor s bývalými pracovníky

K posouzení důvodů odchodů jednotlivých bývalých spolupracovníků jsem s nimi provedl pohovor. Pohovory byly provedeny v únoru až dubnu 2009. Všem byly osobně položeny následující stejné otázky v tomto pořadí. Pohovor trval vždy do 15 minut.

Otázka 1.: „Rozvázání Vašeho pracovního poměru s firmou ENVI bylo způsobem: výpověď, dohoda na Vaši žádost nebo uplynutí smlouvy doby určité?“

Otázka 2.: „Jako dlouho jste pracoval u firmy?“

Otázka 3.: „O jakou pracovní pozici ve firmě jste se ucházel a na jakou jste byl přijat?“

Otázka 4.: „Převážně jakou práci jste vykonával a můžete procentuálně odhadnout rozdělení pracovní náplně?“

Otázka 5.: „Splnila práce ve firmě Vaše očekávání a popište Vaše výhrady k práci?“

Otázka 6.: „Měl jste před odchodem přislíbené pracovní místo u jiného zaměstnavatele?“

Otázka 7.: „Co Vám nejvíce vadilo na práci u firmy ENVI?“

Otázka 8.: „Charakterizoval byste vaše vztahy se spolupracovníky jako spíše dobré nebo spíše špatné?“

Otázka 9.: „Charakterizoval byste vaše vztahy s nadřízenými jako spíše dobré nebo spíše špatné?“

Otázka 10.: „Jste spokojen v novém zaměstnání?“

Z počtu pěti dotazovaných osob je ze statistického hlediska nemožné zpracovat odpovědi, aniž by došlo ke značnému zkreslení vypovídací hodnoty. Spolupracovníci taktéž zastávali různé pozice a k jejich odchodu vedli jistě i jejich osobní motivy. Z těchto důvodů se zaměřím na obecné hodnocení. Účelem pohovorů tak je odhalit pouze ty hlavní důvody, které se vícenásobně opakují a které tedy ve větší míře ovlivňují fluktuaci v této firmě.

Odpovědi na otázky 1, 2 a 6:

Dva (2) bývalí spolupracovníci ukončili pracovní poměr dohodou. První pracoval u firmy jeden rok, druhý méně než půl roku. Oba plynule přestoupily k jinému zaměstnavateli.

Jeden (1) byl propuštěn. Pracoval u firmy jeden rok. Zaměstnání u jiné firmy příslibené neměl.

Dvěma (2) uplynula zkušební smlouva na dobu určitou, která jim nebyla prodloužena. Oba pracovali u firmy méně jak půl roku. Jiné zaměstnání příslibené neměli, očekávali prodloužení smlouvy na dobu neurčitou.

Odpovědi na otázku 3:

Z uvedených spolupracovníků bylo:

Jeden (1) přijat na pozici servisní technik.

Jeden (1) na pozici obchodního zástupce.

Tři (3) na pozici manažer a realizátor projektu.

Odpovědi na otázky 4 a 5:

Náplň práce servisního technika byla z 50 % procent servisní činnost v terénu a z 50 % kancelářská činnost spojená se servisem strojů a zařízení, tj. vyhledávání subdodavatelů komponent, zpracování nabídek a poptávek pro servisní opravy. K náplni práce neměl zaměstnanec výhrady.

Náplň práce obchodního zástupce byla ze 40 % obchodní činnost v kanceláři, tj. zpracování nabídek a poptávek a z 60 % obchodní činnost v terénu, tj. návštěvy klientů a subdodavatelů. Zaměstnanec očekával obchodnickou činnost, avšak očekával taktéž manažerskou činnost, tj. přidělení podřízených.

Náplň práce prvního manažera projektu byla ze 100 % kancelářská obchodní činnost zpracování nabídek a poptávek. Pracovník byl nespokojen, protože dle svých slov „kancelářská práce ho nebaví“. Pracovník očekával více práce v terénu ve smyslu obchodního cestujícího, který oslovuje potenciální zákazníky.

Náplň práce druhého manažera projektu byla z 80 % činnost realizace a dohled nad projektem přímo na stavbě a 20 % kancelářská činnost spojená s konkrétním přiděleným projektem, tj. jednání se subdodavateli a zákazníkem. Náplň práce byla dle očekávání zaměstnance.

Náplň práce třetího manažera projektu byla ze 100 % kancelářská obchodní činnost zpracování nabídek a poptávek a kontakt se subdodavateli. Pracovník byl nespokojen, protože očekával práci v terénu na konkrétním přiděleném projektu.

Odpovědi na otázku 7:

Servisní technik byl nespokojen s délkou pracovní doby a vztahy mezi spolupracovníky. Obchodní zástupce očekával více manažerských činností a vyšší firemní postavení. Dva realizátoři projektu byli nespokojeni s náplní práce. Třetí uvádí nekompetentnost vedení.

Odpovědi na otázku 8:

Odpovědi na otázku č. 8 nelze přehledně shrnout. Obecně lze odpovědi ohodnotit tak, že vztahy ve firmě nebyly příčinou nespokojenosti u čtyř dotazovaných. Jeden dotazovaný ohodnotil své vztahy s kolegy jako spíše špatné.

Odpovědi na otázku 9:

Odpovědi na otázku č.9 je nutné rozdělit do dvou rovin. Sociální vztahy s vedoucími ohodnotili všichni jako spíše dobré. Druhou rovinu tvoří pracovní vztahy, ve kterých se duplikují výhrady z otázky č.7.

Odpověď na otázku 10:

Tři spolupracovníci jsou v novém zaměstnání spokojeni. Dva považují nové zaměstnání za přechodné.

5.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení probíhá výhradně ústní formou při poradách a provádí ho majitel společnosti. Hodnocení pracovníků je neformální a jeho vliv na systém odměňování není zřejmý.

Hodnoceny jsou zejména firemní cíle a dále cíle jednotlivých projektů nikoliv pracovní nasazení, množství práce nebo konkrétní měřitelné hodnoty, za které by zodpovídal pouze jednotlivce.

Hodnocení plnění cílů odpovídá tomu, že podnikové řízení není založeno na přesném úkolování konkrétních pracovníků, ale na přidělování cílů v podobě zakázky/projektu.

Hodnocení je také velmi ovlivněno ekonomickou situací, ve které se podnik v daný okamžik nachází.

Dále obdobným neformálním způsobem hodnotí vedoucí týmu práci jednotlivých členů.

5.8 Systém odměňování

Systém odměňování ve firmě ENVI se skládá z těchto částí:

- pevná časová mzda,
- dodatkové mzdové formy (měsíční prémie, vánoční příspěvek),
- zaměstnanecké výhody.

Výše pevné složky mzdy jednotlivých zaměstnanců se liší v závislosti na jejich pracovních smlouvách. Pracovně právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem určuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Mzda je vyplácena měsíčně.

Dle pohovoru s majitelem společnosti má mzda všech zaměstnanců pevnou a pohyblivou složku (měsíční prémie). Přičemž pohyblivá složka tvoří běžně 30 % celkové vyplacené měsíční mzdy.

O výši měsíční prémie rozhoduje výhradně majitel firmy.

V návaznosti na subjektivní hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců se tento systém odměňování jeví jako pro zaměstnance velmi neprůhledný a nemotivující.

Pohyblivá složka mzdy bývá každý měsíc vyplácena v obdobné výši a tak postrádá motivační charakter.

Další dodatkovou mzdovou formou, která je ve firmě využívána je zejména vánoční příspěvek.

Vánoční příspěvek má ve mzdovém systému firmy plnit motivační charakter. O jeho výši rozhoduje majitel na základě ročních výsledků firmy, proto jeho vliv na pracovní výkon jednotlivce je nízký.

Ve firmě jsou využívány tyto zaměstnanecké výhody:

- firemní automobil pro vedoucí pracovníky,
- příspěvek na životní pojištění.

5.9 Vzdělávání pracovníků

Zkoumaný podnik si uvědomuje nutnost vzdělávání a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Avšak tuto nutnost nepřevádí do faktických činností.

Většina vzdělávacích aktivit je naplňována až v momentě vzniku potřeby určitých znalostí. Podnik nemá zpracované plány vzdělání ani formálně popsané schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců.

Všichni pracovníci absolvovali vstupní školení a periodické přeškolení zaměřené na:

- BOZP,
- systém managementu jakosti,
- referentské zkoušky pro řízení služebního vozidla.

Distanční kurzy jsou prováděny zejména pro pracovníky, kteří využívají specializovaný software. Součástí zaplacené ceny za licenci bývá i přeškolení na nově vyšlé verze softwaru. Školení se opakuje každý rok, je formou dvoudenního distančního kurzu.

Nejvýraznějším prvkem podnikového systému vzdělávání tak jsou:

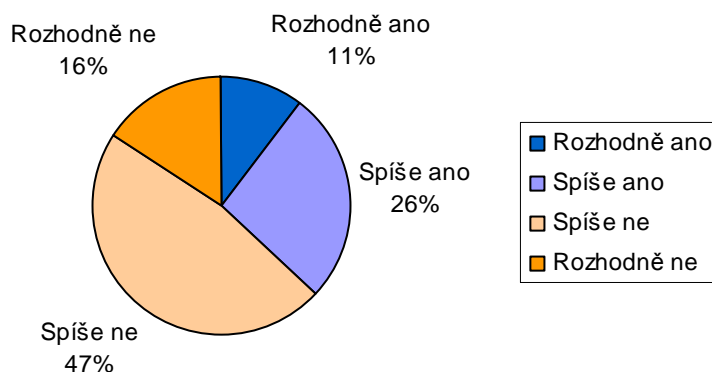
- semináře subdodavatelů,
- návštěvy veletrhů.

5.9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Spokojenost se vzdělávacími možnostmi ve firmě

Z dotazníku vyplynulo, že 66 % pracovníků není spokojena se současným stavem vzdělávání. Většina pracovníků si uvědomuje potřebu zvyšování kvalifikace.

Jste spokojeni se stávajícími možnostmi vzdělávání ve firmě?



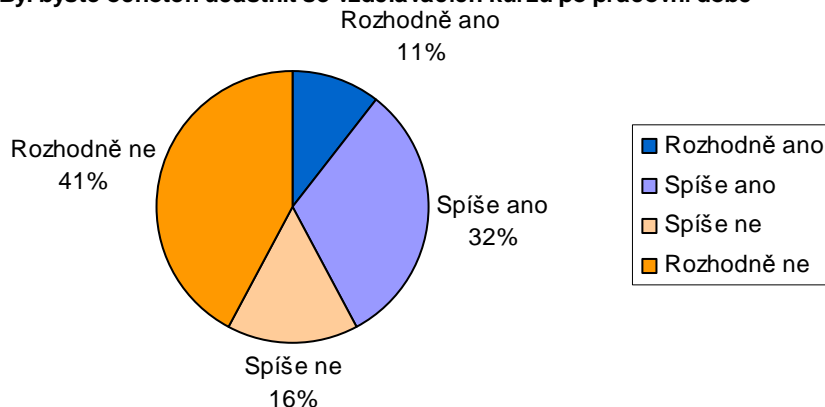
Graf 5.: Spokojenosti se vzdělávacími možnostmi ve firmě.

V další otázce 16 pracovníků (tj. 84 %) odpovědělo, že neví, jaké školení a v jakém termínu bude absolvovat. Naopak pouze 3 pracovníci mají představu, jakého školení se budou v budoucnu účastnit. Odpovědi souhlasí s faktem, že vzdělávání pracovníků není ve firmě plánováno.

Ochota vzdělávání po pracovní době

U většiny 57 % dotazovaných pracovníků převládá neochota věnovat pracovnímu vzdělávání svůj volný čas. Dokonce 41 % by s mimopracovním vzděláváním rozhodně nesouhlasilo. Pro jsou pouze dva pracovníci.

Byl byste ochoten účastnit se vzdělávacích kurzů po pracovní době



Graf 6.: Ochota vzdělávání po pracovní době.

Pro zkoumaný podnik z toho vyplývá, že pokud bude chtít podnik zaměstnance systematicky vzdělávat, musí pro to vyčlenit nejenom peněžní prostředky, ale i čas. Toto bude představovat zátěž zejména v plánování ostatních pracovních činnostech.

Kdo by měl zajišťovat rozvoj pracovníků?

Celkem 4 pracovníci si nemyslí, že by se firma měla starat o rozvoj svých pracovníků.

Nejvíce, tedy 6 pracovníků si myslí, že by se o rozvoj měla starat skupina pracovníků na stejné pozici.

Rozvoj zaměstnanců by 5 zařadilo k činnostem přímého nadřízeného.

Centrální rozhodování o rozvoji pracovníků v rukou generálního ředitele firmy preferují 4 pracovníci. Většina pracovníků (47 %) by řízení rozvoje pracovníků vložila do rukou vedení.

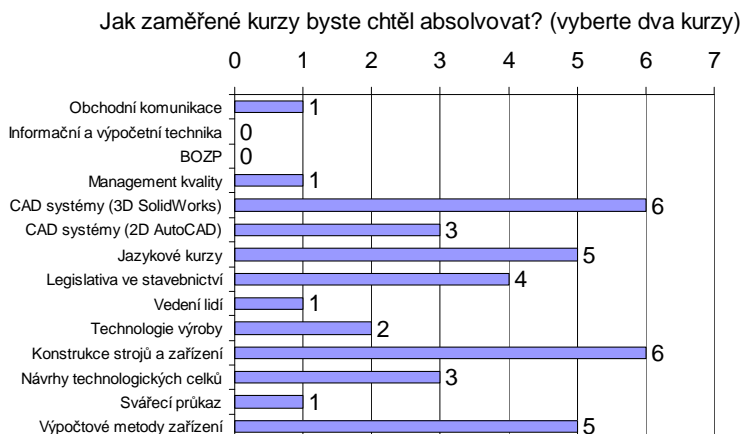
Kdo by se dle vašeho názoru měl aktivně starat o rozvoj pracovníků ve firmě?



Graf 7.: Kdo by měl zajišťovat rozvoj pracovníků?

Požadované vzdělávací kurzy.

Z dotazovaných pracovníků by jich nejvíce (6) chtělo navštěvovat kurzy 3D modelovacích CAD systémů. Shodný počet (6) by chtělo navštěvovat kurzy zaměřené na konstrukci strojů a zařízení. Následují kurzy cizích jazyků. Nejčastější jiné (navržené) kurzy obsahovali odpovědi „Výpočet pseudopravy“ „Dimenzování dopravníků“ „Kurz pro získání svářečského průkazu“.



Graf 8.: Požadované vzdělávací kurzy.

Většina pracovníků by uvítala rozšíření systému vnitropodnikového vzdělávání. Problémem plánování je zejména nutnost vzdělávání v rámci pracovní doby. Většina pracovníků by své vzdělávání směřovala do oblasti rozšiřování odborných technických znalostí. Minimální zájem je o kurzy získání dovedností v oblastech Obchodní komunikace a Vedení lidí.

5.10 SWOT analýza personální oblasti firmy

Rychlou a přehlednou analýzu personální oblasti firmy poskytuje analýza SWOT. V analýze jsem se snažil postihnout prvky, které souvisí s personální oblastí ve firmě a mělo by k nim být přihlédnuto při formulování personální strategie společnosti

Silné stránky

- zajímavá, různorodá a smysluplná práce
- nadprůměrné platové ohodnocení v okrese
- volná pracovní doba
- autonomie

Slabé stránky

- neprovádění Řízení lidských zdrojů
- nevhodné přijímací řízení
- pomalá adaptace zaměstnanců
- vysoké nároky na kvalifikaci zaměstnanců
- práce ve stresu
- neprůhledný systém hodnocení a odměňování

Příležitosti

- absolventi VŠ s nižší kvalifikací, ale vyšším potenciálem růstu
- zřízení místa personalisty
- zavést aktivní Řízení lidských zdrojů
- aktivní zájem pracovníků o sebevzdělávání

Hrozby

- ztráta klíčových pracovníků (zejména vedoucích a pracovníků s nejdelší praxí)
- přijmutí nevhodného pracovníka
- poškození dobrého jména firmy nekvalifikovaným pracovníkem (u subdodavatelů a zákazníků)
- nedostatek pracovníků (nedodržování termínů)

6 Zhodnocení a problematické oblasti

Všechny malé společnosti mají obdobná specifika v personálních otázkách. Nemají většinou specializované pracovní místo personalisty. Personální práce a stanovování personální strategie je v rukou hlavního vedoucího pracovníka většinou majitele. Firma ENVI je ve fázi růstu, kdy její zaměstnanci překročili počet dvacet. Vzhledem k firemní strategii a cílům růstu obratu společnosti je možné předpokládat během roku další nárůst spolupracovníků. Stanoveným obchodním cílům společnosti, co se týká celkového obratu pro rok 2009 a 2010 odpovídá počet pracovníků spíše ke 30. V blízké budoucnosti bude muset firma přehodnotit svoji personální strategii a mělo by vzniknout nové místo personalisty. V literatuře se zpravidla uvádí, že pro podnik s 30 zaměstnanci je již nutné zřídit místo personalisty. (1, 6)

Oblasti spojené s personální oblastí tvoří také několik významných hrozeb pro podnik. Zejména ztráta klíčových spolupracovníků by pro podnik znamenala značné problémy. Společnost nevlastní takřka žádný nehmotný majetek. Hmotný majetek tvoří z velké části pouze automobily a vybavení kanceláří. Z těchto důvodů tým zkušených spolupracovníků společně s referenčními zakázkami v podstatě tvoří většinu hodnoty společnosti.

Firma ENVI je specifická vysokou kvalifikací práce s širokým rozsahem a s tím souvisejícími vysokými nároky na pracovníky. Vyšší nároky jsou kladeny zejména na znalosti a celkový přehled různých technických oborů, flexibilitu, vysokou míru zodpovědnosti a v jistém smyslu i pečlivosti. V současnosti je snaha přijímat pouze pracovníky s praxí, protože nezkušený zaměstnanec představuje během prvních měsíců pro podnik spíše zátěž, jak po stránce finanční, tak odebíráním z časového fondu ostatních spolupracovníků. V současné době není vytvořen žádný systém adaptace a školení spolupracovníků, který by proces adaptace urychlil. Nezkušený zaměstnanec taktéž představuje riziko mnohdy drahých chyb. Nedostatek vhodných kandidátů se však projevuje zejména na maloměstě Žamberk. Z tohoto důvodu bych doporučil místo hledání již „hotových“ pracovníků s dlouholetou praxí zaměřit se na získávání spolupracovníků s kratší praxí zato s vyšším potenciálem růstu. Neexistence podobně zaměřené společnosti v okolí pobočky v Žamberku znamená, že dlouhodobě je nutné si

zde kvalitní zaměstnance vychovat. Pro tuto strategii je oproti tomu umístění sídla společnosti v Ostravě vyhovující. Zdejší Vysoká škola báňská má studijní zaměření vyhovující požadavkům firmy.

V podniku se zvyšuje fluktuace spolupracovníků. Vysoké číslo propuštěných v prvním čtvrtletí roku 2009 je sice zkresleno nejistotou vedení o budoucí vývoj ekonomiky během roku 2009. Avšak faktem zůstává, že z posledních 5ti propuštěných spolupracovníků pracovali u firmy 3 méně než půl roku a 2 méně než rok. Toto vidím jako jeden z hlavních personálních problémů. Zejména pokud uvážím fakt, že 3 pracovníci očekávali od práce jiné pracovní úkoly, než skutečně obnáší. Ukazuje to na nevhodný způsob výběru spolupracovníků a nedostatečné seznámení uchazečů s pracovní pozicí.

Pro pokrytí budoucí potřeby lidských zdrojů má tedy podnik dvě možnosti. Rozvoj personálních činností ve firmě musí sledovat zejména následující cíle:

- Zlepšení výběru nových pracovníků. Předcházet zbytečným ztrátám způsobených nevhodným výběrovým řízením.
- Zrychlení adaptace nových pracovníků a zavést účinný systém rozvoje pracovníků.

7 Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení musí být jednoduše implementovatelné. Musí omezovat hrozby a potlačovat slabé stránky podniku a využívat silných stránek.

Dále musí odrážet firemní strategii, potřeby firmy a situaci na místním trhu práce.

7.1 *Firemní a personální strategie*

Ačkoliv se společnost formálně prezentuje tím, že provádí strategické plánování lidských zdrojů. Není možnost plánovat lidské zdroje plně využita. Podnik má zpracované strategické plány pro obchodní činnosti, ale tuto obchodní strategii nepřevádí na strategii personální.

Hlavním návrhem je tedy více sjednotit firemní a personální strategii.

Řízení lidských zdrojů je pro projekční organizaci značně obtížné. Firma zpracovává velké množství nabídek, avšak vlastní přidělení zakázky a následná realizace není jistá. Proto se personální plánování přesunulo až na okraj zájmu jako činnost, kterou nemá smysl provádět, protože je nadbytečná.

Firma v době podávání nabídky investorovi nemá naplánované, jak by tuto zakázku realizovala. Ačkoliv doba například tři měsíce od nabídky k podepsání smlouvy se zdá jako dostatečně dlouhá, není tomu tak. Tři měsíce pro vyhledání nového zaměstnance a jeho adaptaci ve firmě je vzhledem k místnímu trhu práce velmi obtížné. Přičemž zaměstnanci tvoří hlavní „výrobní faktor“ projekční organizace.

Podnik neplánuje personální potřebu, protože předpokládá, že nebude úspěšný ve výběrových řízeních. Avšak poslední měsíce ukazují, že zvolená obchodní strategie úspěšná je a absence zaměstnanců představuje vážné ohrožení

Pro omezení těchto rizik doporučuji zavést ve firmě aktivní Řízení lidských zdrojů.

Personální strategie musí vycházet z omezeného množství kvalifikované pracovní síly zejména na pobočce Žamberk, taktéž musí zohlednit silné a slabé stránky podniku, možné hrozby a příležitosti. Doporučil bych sledovat strategii, která omezuje hrozby pro podnik. Největšími hrozbami jsou odchod klíčových pracovníků, obecný nedostatek pracovníků, fluktuace zaměstnanců. Slabostí je pak nezkušenost některých pracovníků.

7.2 Aktivní přístup k Řízení lidských zdrojů

Velký omyl v pohledu na zbytečnost personálního strategického plánování se projevuje zejména teď, počátkem druhého čtvrtletí 2009. Firmě se podařilo získat realizaci dvou velkých projektů pro rok 2009. Očekávaný obrat pro rok 2009 je trojnásobkem loňského obratu. Podnik tak neočekávaně stojí před problémem získat nové zaměstnance a adaptovat je rychle na pracovních činnostech.

První návrh tedy směřuje k nutnosti zavedení metod dlouhodobého plánování lidských zdrojů. Z dlouhodobé perspektivy by bylo vhodné vytvořit větší provázanost mezi obchodním plánováním a personálním plánováním. Zvolit aktivní přístup k řízení lidských zdrojů.

Činnosti spojované se strategickým personálním řízením ve firmě nikdo formálně nezastává.

Možností je vytvořit specializovanou pracovní pozici Personální ředitel nebo Personalista. Dle odborné literatury se uvádí, že ke zřízení místa personalisty by mělo dojít, pokud má firma 30 až 40 zaměstnanců. Tento údaj je však velmi závislý na organizaci konkrétní firmy. (6)

Současné množství personálních činností ve firmě ENVI by nepokrylo plný pracovní úvazek. Pracovník pro Řízení lidských zdrojů také musí mít přímou vazbu a přehled o všech obchodních aktivitách.

Z těchto důvodů vytvoření specializovaného pracovního místa v horizontu jednoho roku nedoporučuji. Navrhnul bych spíše rozvoj směrem k využívání vnitřních zdrojů podniku.

Navržené řešení je:

- Kumulovaná funkce Obchodní ředitel a Zmocněnec pro řízení lidských zdrojů, tj. rozšířit stávající pracovní pozici,
- personální činnosti, na jejichž provádění se nemusí podílet jednatel společnosti rozdělit do několika rolí, které by převzali současní zaměstnanci. Zejména se jedná o adaptaci a plánování školení zaměstnanců.

Zmocněnec pro řízení lidských zdrojů bude provádět tyto činnosti:

- zpracovávat plány potřeby pracovníků ve vztahu k obchodním plánům,
- utvářet personální politiku,
- vytyčovat rámec potřeby vzdělávání.

7.3 Návrh na změnu výběru pracovníků

7.3.1 Identifikace potřeb pracovníků

Současné plánování potřeb pracovníků ve firmě vychází z okamžité potřeby. Plánování nových pracovníků je prováděno v horizontu maximálně měsíce. Prvním krokem v procesu získávání nových pracovníků je tedy identifikace potřeb na základě firemní strategie a na základě ekonomického vývoje.

Ekonomicko obchodní vývoj podniku byl zpomalen zejména na počátku roku 2009. Počátkem února podnik získal na druhou polovinu roku dvě významné zakázky, což už nyní musí být zohledněno v potřebě nových pracovníků. V tomto se shodují s vedením společnosti, které plánuje v horizontu června až července přijmout tři nové zaměstnance.

7.3.2 Popis a specifikace pracovního místa

Současný popis pracovních míst byl zpracován v roce 2006. Od té doby se počet spolupracovníků prakticky zdvojnásobil. Původní organizační struktura vychází z předpokladu samostatných projektantů, kteří řeší celý projekt od začátku do konce samostatně. Pro současnou situaci navrhuji upravit definici pracovní místa:

Konstruktér/Projektant

Vypracoval jsem popis a specifikaci tohoto pracovního místa. Popis je rozdělen do dvou částí. V první jsou zahrnuty formální části a obsah pracovních úkolů. V druhé potom požadavky na pracovníka. Z uvedených popisů pracovního místa budou vycházet požadavky pro výběr nových spolupracovníků.

Pracovní místo: Konstruktér/projektant

Bezprostředně nadřízená funkce: Vedoucí projektant

Charakteristika práce:

Práce je technického a organizačního charakteru při navrhování projektů technologických celků dopravy a skladování sypkých materiálů. Práce zahrnuje oblasti od vyjasňování technických požadavků se zákazníkem, po návrh systému, zpracování projektové dokumentace, zpracování výrobní dokumentace a kontaktu se subdodavateli. Spolupráce s obchodním oddělením při tvorbě a projednání technických podmínek dodávek. Specifikace zařízení, výpočty a dimenzování zařízení.

Práce vyžaduje jak rozsáhlé technické znalosti tak i organizační a komunikační schopnosti. Technické znalosti jsou nutné z oblasti strojní a elektrotechniky, zejména znalosti konstrukce dopravních strojů, dopravníků, případně jednoúčelových strojů. Znalosti pneumatických prvků a obvodů.

Povinnosti: Projednávání a upřesňování technických požadavků zákazníků. Účast na konzultačních dnech se zákazníkem a prohlídkách budoucího místa stavby. Pod dohledem vedoucího projektanta zpracovat návrh technologického celku. Technická komunikace se subdodavateli. Získání a zpracování technických návrhů subdodavatelů. Formální zpracovávání písemné projektové dokumentace, seznamy zařízení, požadavků na stavbu, krycích listů apod. Modelování projektu v programech SolidWorks 2009 nebo NX6. Zpracování elektronické projektové dokumentace. Zpracování elektronické výrobní dokumentace.

Zodpovědnost: Za úplnost a správnost dokumentace. Formální úpravu dokumentace. Včasné plnění zadaných úkolů.

Vztah k ostatním pracovním místům: Dostává od vedoucího projektanta zadání části projektu, konzultuje s ním provedení a problémy. Předává obchodnímu řediteli návrhy na jiné než navržené subdodavatele. Spolupracuje s ostatními projektanty v rámci týmu. Po dokončení projektu spolupracuje s pracovníkem realizace projektů.

Pracovní podmínky: Práce v kancelářských prostorech v kolektivu pěti osob. Celodenní práce s počítačem a telefonem. Kancelářské osvětlení. Částečně volná pracovní doba. Proměnlivé pracovní nasazení v závislosti na termínech projektu. Služební cesty na stavby. Pohyb v technologických provozech (elektrárny, teplárny, maltárny, chemické závody apod.).

Vybavení: kancelářské potřeby, telefon, počítač, tiskárna, ploter, kopírka, mobilní telefon, odborná literatura, technické normy, firemní databáze.

Softwarové vybavení: MS Windows XP / Vista, MS Office 2000, Outlook 2000, AutoCAD 2005, SolidWorks2009, NX6, Inventor 9.

Rizika: možnost stresu, úrazy na stavbě.

Vzdělání: Vysokoškolské strojní se zaměřením na Konstrukce strojů a zařízení, procesní inženýrství. Úplné střední odborné se zaměřením na strojní konstrukce,

Požadovaná praxe: SŠ 3 let praxe v oboru. VŠ (bez praxe absolvent se zaměřením na Procesní inženýrství nebo konstrukci strojů).

Duševní charakteristiky: Organizační a analytické schopnosti při zpracování komplexních zadání a projektů. Schopnost rozplánovat svou práci na milníky v horizontu jednoho měsíce. Schopnost plánovat pracovní den. Odolnost vůči stresu. Pečlivost a zodpovědnost. Schopnost vyjednávat, argumentovat a vysvětlovat při komunikaci se zákazníky a subdavateli. Schopnost neustálého osvojování si nových poznatků z oborů strojních, elektrotechnických, fyzikálních. Samostatnost a schopnost rychlého rozhodování. Flexibilita při plnění různorodých zadání. Schopnost přesně formulovat a zadávat úkoly. Loajálnost.

Fyzické požadavky: Bez požadavků. Převážně celodenní práce v sedě.

Zvláštní požadavky: Řidičský průkaz skupiny B. Velmi dobrá znalost práce na PC. Velmi dobrá znalost MS Office. Velmi dobrá znalost 3D modelovacích systémů a 2D systému AutoCAD. Znalost AJ nebo NJ (úroveň schopnosti číst/chápat text).

7.3.3 Získání vhodného souboru uchazečů

Současný systém inzerce je málo účinný. Na místním trhu práce je málo uchazečů. Doporučuji proto metody oslovení potenciálních uchazečů rozšířit.

Moderním způsobem hledání pracovního místa jsou webové portály práce. Tento způsob využívají zejména mladí lidé a absolventi. Tito jsou zároveň i cílovou skupinou.

Doporučuji využít všechny hlavní pracovní webové portály současně.

(www.doprace.cz, www.jobs.cz, www.prace.cz)

Dalším způsobem bude stávající způsob, tj. inzerce v novinách ORIN a GolemPress.

Text inzerátu by měl doznat jistých změn, zejména co se týká požadované praxe.

Dalším moderním způsobem oslovení uchazečů o zaměstnání je inzerce na vlastní webové prezentaci firmy. V minulosti nebyl nikdy tento způsob využit, protože webová prezentace neprochází pravidelnou aktualizací.

Náklady: zadarmo

Základní údaje inzerátu budou shodné s textem v tištěné inzerci. Navíc je možné na webové stránky umístit i zkrácený popis pracovního místa.

Posledním navrženým vhodným způsobem je Spolupráce s Vysokými školami.

Zejména Vysoká škola Báňská v Ostravě Fakulta strojní, Vysoké učení technické v Brně Fakulta strojního inženýrství a České vysoké učení technické Fakulta strojní.

Náklady: zadarmo

Oslovená skupina: absolventi VŠ

Výhody: uchazeči s potenciálem, nižší mzdové náklady

Nevýhody: absolventi bez praxe, riziko zvýšení budoucí míry fluktuace

Celkově je v České republice neochota přijímat absolventy VŠ dána dle mého názoru spíše rizikem odchodu zaměstnance. Pokud podnik pro absolventy vytvoří vhodné podmínky po stránce zaškolení a motivace, jsou dle mého názoru tím nejlepším souborem uchazečů.

7.3.4 Dokumenty požadované po uchazečích

V současnosti je po uchazečích požadován pouze životopis.

Seznam požadovaných dokumentů bych rozšířil.

- Osobnostní dotazník viz příloha
- Motivační dopis
-

7.3.5 Změny ve výběrovém řízení

Vlastní výběrové řízení doporučuji rozšířit zejména o strukturovaný pohovor. Obsazovaná pozice je vysoce kvalifikovaná a vyžaduje určité osobnostní charakteristiky a množství znalostí a dovedností. Z těchto důvodů by se částí výběrového řízení měli nově standardně stát i testy schopností uchazeče. Během výběrového řízení je také nutné klást větší důraz na verifikaci údajů.

Fáze výběrového řízení:

- stanovení výběrové komise,
- analýza došlých dokumentů uchazečů,

- výběr vhodných uchazečů,
- strukturovaný pohovor,
- nestrukturovaný pohovor,
- představení pracovního místa,
- testy schopností uchazeče,
- závěrečná část.

7.3.5.1 Stanovení výběrové komise

V současnosti se výběrových řízení účastní pouze ředitel společnosti a obchodní ředitel. Nově bych doporučil účast zejména budoucího přímého nadřízeného a také stávajícího zaměstnance, který je zařazen na stejné pracovní pozici. Pro podnik to znamená pouze minimální zvýšení nákladů. Výhodou bude zejména přímý kontakt budoucího nadřízeného s uchazečem. Dále přítomnost stávajícího zaměstnance ze stejné pracovní pozice umožní lépe posoudit vhodnost kandidáta na tuto pozici po stránce znalostí. Rozšířená výběrová komise je také méně náchylná k subjektivnímu posuzování.

7.3.5.2 Analýza došlých dokumentů a výběr vhodných uchazečů

Stávající způsob je vyhovující. Změna by měla nastat zejména v přípravě jednotlivých členů výběrové komise. Všichni by se měli dopředu podrobně seznámit jak s životopisy, tak průvodními dopisy jednotlivých uchazečů.

7.3.5.3 Pohovor

Pohovor s uchazečem je pro podnik nejlepším způsobem jak posoudit jeho možnost jak posoudit osobnost a povahové rysy uchazeče.

Výhodou strukturovaného pohovoru je vyšší efektivita dotazů, které lze po prostudování životopisů a motivačních dopisů připravit. Dále snižuje pravděpodobnost vynechání některých otázek na uchazeče. Strukturovaným pohovorem se také redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům. (6)

Postup je takový, že na základě požadavků konkrétní pracovní pozice je vypracován konkrétní seznam otázek, které jsou uchazečům kladeny. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky ve stejném pořadí.

Všechny pohovory s uchazeči navrhuji vždy archivovat v podobě formálního zápisu. Zápis bude obsahovat texty otázek, zkrácenou odpověď uchazeče a hodnocení člena komise.

Cílem strukturovaného pohovoru je:

- verifikovat motivy, které uchazeč uvedl v průvodním dopise
- posoudit osobnost uchazeče, vzhledem k požadavkům pracovní pozice (viz kapitola 7.2.2), tj. zejména
 - schopnost plánovat a zpracovávat komplexní dlouhodobé úkoly
 - schopnost pracovat ve stresovém prostředí
 - loajálnost
 - spolehlivost a zodpovědnost
 - schopnost komunikovat a srozumitelně definovat problémy
- zjistit budoucí potenciál uchazeče

Je zřejmé, že většinu těchto charakteristik neškolený člověk posuzuje zejména intuitivně, proto je vhodné nejenom otázky, ale i modelové odpovědi předem připravit. Dále uvádím okomentované doporučené otázky pro pohovor s uchazeči na pracovní místo projektant/konstruktor. Otázky vycházejí z příkladů doporučovaných otázek pro strukturované pohovory, které lze najít v odborné literatuře (6, 8).

Navržené otázky pro strukturovaný pohovor

„*Co víte o firmě ENVI?*“ Pokud uchazeč není schopen formulovat základní fakta o firmě, jenž lze nalézt na webových stránkách společnosti, znamená to obvykle, že o práci příliš nestojí.

„*Co očekáváte od této pracovní pozice?*“ Odpověď na otázku ukazuje na motivy uchazeče. Členové výběrové komise musí posoudit, zda budou v budoucnu schopni tyto motivy aktivně využívat. Otázky motivů tvoří první celý blok otázek.

„*Čeho byste ve firmě ENVI chtěl dosáhnout?*“

„*Máte pocit, že předchozí zaměstnavatel nevyužíval plně Vaše schopnosti? V čem?*“

„*Jak dlouho u nás chcete pracovat?*“

Následující otázky směřující k osobnostním charakteristikám (viz kapitola 7.2.2).

„*Co nám můžete nabídnout?*“

„Plánujete si své každodenní činnosti?“

„Co se Vám nejvíce líbilo ve vašem současném či posledním zaměstnání? A co nejméně?“

„Jakým způsobem si zvyšujete Vaši kvalifikaci?“

„Můžete nám popsat výhody práce v týmu?“

„Jak by Vás popsal Váš poslední nadřízený?“

„Do jaké role v týmu byste sám sebe zařadil? Předseda, Režiséra, Inovátor, Upozorňovatel, Tahouna, Shánil, Hasič, Dokončovatel?“

„Začínáte další práci, až když předchozí plně dokončíte?“

„Měl byste něco proti práci přesčas a o víkendu?“

„Jste ochoten jezdit na služební cesty? I do zahraničí?“

„Uveďte své nejvýznamnější úspěchy.“

„Jaké jsou Vaše silné stránky?“

„Jaké jsou Vaše slabé stránky?“

„Jak dlouho se zajímáte o CAD systémy?“

„Jak složité projekty/výrobky jste modeloval?“

„Je pro Vás otázka platu rozhodující?“ Vhodným způsobem jak začít vyjednávání o platu je nechat uchazeče, aby se sám ohodnotil.

„Na jakou pracovní funkci se chcete vypracovat?“ Hodnotí se ambicióznost a ochota setrvat ve firmě delší dobu.

„Jak řešíte konflikty s kolegy? S nadřízenými?“

„Jaké jsou Vaše koníčky a mimopracovní zájmy?“

„Proč bychom měli přijmout Vás?“ Uchazeč musí sám shrnout své přednosti a posoudit svoji vhodnost na danou pozici. Otázka dává uchazeči možnost doplnit nebo vyzdvihnout případné podstatné věci.

7.3.5.4 Testování uchazečů

Pracovní pozice (viz kapitola 7.2.2) vyžaduje značné množství odborných znalostí. Většinu z nich si zaměstnanec osvojí až přímo v podniku, ale navrhuji, aby základní předpoklady pro jejich rychlé zvládnutí musel uchazeč prokázat praktickým testem.

Špatná zkušenost z minulosti je zejména s prací na počítači u lidí středního věku a přecenění vlastních jazykových znalostí u mladších uchazečů. Dále pak budoucí

zaměstnanec bude muset prakticky prokázat práci v 2D a 3D modelovacích programech.

Test počítačové gramotnosti

Ačkoliv to zní archaicky, test základní počítačové gramotnosti by se skládal z množiny jednoduchých úkolů typu:

- Na základě papírové předlohy vytvořit, správně zformátovat dokument v MS Word, a soubor umístit na určené místo.
- Obdobný úkol v programu MS Excel.

Test jazykové vybavenosti

Uvede-li uchazeč do životopisu jazykovou vybavenost a je-li tato požadována pro pracovní místo, je vhodné udělat jazykový test na úrovni nutných komunikativních dovedností. Na tuto část si firma najme konzultanta.

Pro konkrétní pracovní pozici projektant/konstrukér jsem specifikoval nutnost AJ nebo NJ na úrovni chápání psaného textu. Tento pracovník bude v kontaktu se zahraničními subdodavateli výhradně po e-mailu, tj. psanou formou, dále bude vyhledávat informace na zahraničních webových stránkách. Obecně firmy v popisu pracovních pozic požadují jazykové znalosti, které zaměstnanec mnohdy ani nevyužije.

Navržený průběh jazykového testu na tuto pozici:

Zaměstnanec by dostal katalog vybraného zařízení a emailovou korespondenci od zahraničního subdodavatele. Do připraveného formuláře by odpověděl na otázky k textu. Takto se prokáže schopnost chápat psaný text v cizím jazyce a dále úroveň znalosti odborných cizojazyčných termínů.

Test ovládání kreslících a modelovacích software

Posledním testem budou jednoduché úkoly pro vyhotovení a úpravu 2D výkresu a 3D modelu ve vybraném software. Obdobné jednoduché příklady se využívají při školeních na tyto modelovací software

Úkoly mohou být např. typu:

- Překreslit tištěný výkres do 2D AutoCAD.

- Upravit dle zadání technologické schéma v 2D AutoCAD.
- Namodelovat 3D součást dle vytištěného výkresu.

Testy jsou zaměřeny na pracovní úkoly, jež tvoří základ konkrétní pracovní pozice. Toto jsou nejjednodušší typy pracovních úkolů, jež pracovník na pozici Projektant/konstruktor bude každodenně plnit.

Obecně u všech forem testování platí, že uchazeče, kteří testy nesplní, není nutné hned vyřazovat. Test neslouží k porovnání znalostí a schopností uchazečů s ideálním stavem, ale k porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou. Toto musí být vždy na začátku testu uchazečům zdůrazněno. Vyhodnocením testu je také odhalit slabá místa uchazeče a na ty se konkrétně zaměřit pomocí doškolení.

Testování se bude provádět na pracovišti, na které se uchazeč hlásí. Podstatnou přínosem testování tak bude i to, že uchazeč stráví více času v kolektivu, do kterého nastoupí a získá tak lepší představu jak vypadá jeho budoucí pracoviště. Celková doba pro všechny testy by neměla přesáhnout jednu hodinu.

Ostatní typy testů jako testy osobnosti, psychologické testy, IQ testy apod. nedoporučuji zejména s ohledem na to, že vyžadují odborného pracovníka, který je provádí a vyhodnocuje. Reálná proveditelnost těchto testů pro firmu může být až v době, kdy bude mít vlastního školeného personalistu nebo si na zpracování těchto testů najme psychologa.

7.4 Adaptace a řízené vzdělávání spolupracovníků

Vhodnější cestou jak může společnost vytvořit tým vysoce kvalifikovaných spolupracovníků, je „vychovat si je“. Problémem společnosti byly popsány v kapitole Zhodnocení a problematické oblasti.

Podnik roste rychleji, než stíhá nabírat a zaškolovat své zaměstnance. Adaptace nových spolupracovníků není systematicky řízena. Taktéž vstup do segmentu větších projektů znamená vyšší nároky na znalosti stávajících spolupracovníků zejména po legislativní stránce a klade větší nároky na organizační schopnosti a komunikaci.

7.4.1 Adaptace nových pracovníků

Pracovníka na pracovní pozici uvádí generální ředitel. Pracovník je pouze formálně představen ostatním spolupracovníkům, a jeho další adaptace na firemní podmínky je ponechána „svému osudu“. Běžnou praxí je, že již během prvního dne dostane nový pracovník přidělený komplexní pracovní úkol v podobě zakázky nebo vypracování nabídky. Filosofie současné adaptace je, aby se nový pracovník „rozkoukal přímo praxí“.

V neřízené adaptaci pozoruji zejména tyto dva nedostatky. Jednak nový pracovník neznalý způsobu práce zadané úkoly neprovede dle představ zadavatele, dále tato činnost odtrne od pochopení hlavních firemních procesů. Obecně navrhuji nepřidělovat novému zaměstnanci během prvního týdne komplexní pracovní úkoly, ale zařadit ho určitého pracovního týmu. Vzdělávací metodou by mělo být asistování.

V současnosti podnik nemá plán ani metodický pokyn pro adaptaci nových zaměstnanců.

Cílem aktivního řízení adaptace bude:

- Aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce, a byl schopen zvládnout všechny pracovní úkoly.
- Pracovník se musí v novém pracovním prostředí rychle zorientovat.
- Pracovník se musí zařadit do kolektivu celé pobočky a pracovního týmu pokud je k nějakému přiřazen.
- Včas musí být odhaleny případné problémy a nedostatky ve schopnostech uchazeče pracovníka. K tomuto bodu by měly přispět i změny ve výběrovém řízení.
- Je žádoucí, aby celý proces adaptace proběhl hladce a bez zbytečných konfliktů.

Proces adaptace navrhuji rozdělit do tří časových úseků, ve kterých by se prováděli předem připravené činnosti.

1. Nástupní den nového pracovníka do nového zaměstnání.
2. Týdenní doškolování v novém zaměstnání.
3. První měsíc v novém zaměstnání.

7.4.1.1 Nástupní den nového pracovníka

Již před nástupem nového zaměstnance je vhodné naplánovat nutné personální činnosti, a kdo je bude vykonávat.

Průběh prvního dne v zaměstnání

První den v zaměstnání by měl sloužit zejména k:

- seznání se s pracovním prostředím, lidmi, zvyklostmi,
- vyřízení administrativní činnosti,
- pozorování jaké jsou konkrétní pracovní úkoly na obdobných pozicích a jak jsou prováděny.

Členové komise výběrového řízení provedou nového pracovníka po jednotlivých úsecích a kancelářích. Vzhledem k celkovému počtu spolupracovníků je vhodné, aby byl nový pracovník představen všem. Jednotliví spolupracovníci mu představí náplň své práce, a jak navazuje na práci ostatních. V této fázi je výhodné klást novému zaměstnanci otázky, jaké činnosti by zlepšil, jak se tyto činnosti prováděli v jeho minulém zaměstnání atd. Po úvodním seznamování přejdeme k představení pracovní pozice. Dále poskytnout novému spolupracovníkovi písemné materiály a nechat ho pozorovat náplň práce. Bezprostřední nadřízený provede s pracovníkem pohovor na téma okruhů doškolení.

Výstupem této části adaptace by měl být:

- Spolupracovník, který má vyřízené všechny administrativní záležitosti, přiděleny přístupy ke zdrojům informací a informačním systémům. Pracovník s přiděleným pracovním místem.
- Spolupracovník, který se orientuje na pracovišti a je schopen si zajistit všechny běžně používané zdroje informací a vybavení.
- Spolupracovník, který zná pracovní náplň své pozice.
- Okruhy pro doškolení.

7.4.1.2 Týdenní doškolení nového pracovníka

Navrhují provádět u nových pracovníků týdenní doškolení.

Doškolování bude výhradně formou osobního kontaktu. Předložit pracovníkovi soubor dokumentů k nastudování považují za neefektivní.

Školitele bude firma rekrutovat z vlastních zdrojů.

Mohlo by se zdát, že týdenní doškolování je příliš nákladné zejména na vynaložený čas školitele, ale tato investice se vrátí v podobě rychlejší adaptace nového pracovníka.

Školení v oblastech jednotlivých procesů ve firmě, tj.

- BOZP.
- Řízení jakosti.
- Formální proces zpracovávání nabídek, projektů, realizací.
- Využívání vnitropodnikových zdrojů informací. Podnikové vize, cíle a strategie.

Doškolení kvalifikačních předpokladů

Obsah školení bude individuální a jeho rámcová představa by měla být utvářena během výběrového řízení. Složení bude ve velké míře odrážet technické znalosti a dovednosti.

U konkrétní pracovní pozice Projektant/konstruktor doporučuji vždy provádět vnitropodnikové úvodní školení v následujících oblastech:

- Prezentace zaměřená zejména na technologie dopravy a manipulace se sypkými hmotami. Celková délka školení 3 hodiny.
- Dále by mělo být provedeno školení na 3D modelovací software a vnitropodnikové standardy využívání. Celková délka školení 3 hodiny.
- Zjednodušené legislativní školení, zaměřené zejména na znění Zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a související předpisy, a s tím související Nařízení vlády pro stanovené výrobky. Celková délka školení 2 hodiny.

7.4.1.3 Vyhodnocení adaptace po prvním měsíci

V současné době je prováděno vyhodnocení adaptace přibližně po prvním měsíci. Hodnocení zaměstnance provádí majitel společnosti. Hodnocena je zejména vzájemná spokojenost pracovníka s prací a spokojenost majitele s pracovním výkonem.

Hodnocení je neformální a je formou pohovoru.

V této fázi bych navrhoval pouze soustředit se více na budoucí rozvoj pracovníka. Doporučoval bych v této době vyhodnotit potenciál zaměstnance a vytvořit plán rozvoje.

7.4.2 Rozvoj vzdělávání pracovníků

Jedním z hlavních požadavků pro efektivní Řízení lidských zdrojů je plánovat rozvoj a vzdělávání pracovníků. V současné době není vzdělávání plánováno ani ve vztahu ke stávajícím potřebám zaměstnanců ani ve vztahu k firemní strategii. Zaměstnanci si svoje znalosti prohlubují spontánně. Značná pracovní vytíženost má za následek, že vedoucí pracovníci pohlíží na vzdělávání v pracovní době jako na neproduktivní čas.

Doporučení pro rozvoj Řízení lidských zdrojů je tak vytvořit systém plánovaného rozvoje současných pracovníků. Doporučuji vyhotovit formální Plán školení pracovníka.

Potřebné otázky k zodpovězení jsou:

- Které pracovníky potřebujeme školit a v jakých oblastech?
- Jakým způsobem bude vzdělávání prováděno?
- Jaké školicí metody budeme využívat?
- Budeme školitele rekrutovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

Pro zjištění potřeby vzdělávání doporučuji využít zejména následujících zdrojů a jejich příklad využití: (více zdrojů lze nalézt v odborné lit 6 strana 148)

- Pohovory a názory samotných pracovníků. Pohovor by prováděl Zmocněnec pro Řízení lidských zdrojů. Před pohovorem je vhodné připravit seznam možných kurzů a nechat pracovníka vyplnit anketu.
- Informace od vedoucích pracovníků. Otázky by měli směřovat k nedostatkům ve znalostech jejich podřízených.
- Předpokládané změny týkající se zaměření firmy. Konkrétní podnik například změnil zaměření na energetický průmysl, což vyvolává potřebu nových znalostí pro všechny zaměstnance. Například znalosti typu energetických zařízení, kotlů, označování KKS apod. Zaměření na velké investiční akce s sebou přináší změny v požadavcích na stávající pracovníky zejména po stránce legislativních znalostí.
- Porovnání popisu konkrétních pracovních míst s charakteristikami kvalifikace pracovníků na těchto místech. Konkrétním příkladem je servisní technik bez svářečského průkazu, projektant s dlouholetou praxí bez autorizace.

Rozvoj vzdělávání navrhují ve dvou směrech:

Jako první způsob školení pracovníků doporučuji pravidelné hromadné vnitropodnikové přednášky zaměřené zejména na technické oblasti. Přednášek by se účastnili všichni zaměstnanci konkrétní pobočky.

Doporučil bych školitele rekrutovat z vlastních zdrojů. Školení by se tak stalo prostředkem pro efektivnější sdílení znalostí ve firmě. Na vedení školení by se střídala jednotlivá pracoviště. Takovéto formálně zpracované a archivované přednášky by se tak mohli stát zdrojem budoucího e-learningu ve firmě.

Návrhy možných témat vycházejí z analýzy dotazníku

Z technických oblastí by byla možná témata školení:

- Konstrukce dopravníků pro sypké hmoty.
- Výpočet dopravníků pro sypké hmoty.
- Systém označování strojů KKS.
- Výpočet pseudopravy.

Velké množství dostupných prezentací a zdrojů na internetu by eliminovalo nutnost dlouhé přípravy školitele. Materiály by bylo nutné po formální stránce sjednotit, aby je bylo možné použít jako zdroj vnitropodnikového e-learningu.

Návrhy na možná témata z obchodní oblasti:

- Porovnání vybraných dodavatelů.
- Nejvhodnější metody kalkulace jednotlivých typů technologie.

Jako druhý způsob školení navrhuji rozšířit využívání individuálních distančních seminářů a kurzů, které budou zajišťovat externí specializovaní školitelé.

Zaměření kurzů by mělo vycházet z analýzy schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Dále z popisu pracovní pozice, kterou pracovník zastává.

Plán školení doporučuji zpracovávat na čtvrtletí. Zpracovávání a aktualizace plánu školení bude patřit k základním činnostem pracovníka pro ŘLZ.

Druhým možným přístupem je, že návrhy na školení budou předkládat sami pracovníci. Seznam možných školení bude veřejně přístupný všem zaměstnancům.

Školení by se mělo stát motivačním prvkem ve firmě. Za splnění dlouhodobého pracovního úkolu by pracovníci získali možnost zvolit si hrazené školení dle svých požadavků. Školení by bylo limitováno délkou a finanční náročností.

8 Možnosti a přínosy realizace

Aktivní Řízení lidských zdrojů s vyšší prioritou a jasným začleněním do firemních procesů.

Náklady: Zřízení nové kumulované funkce bude mít za následek, že vyhrazený pracovník bude zpracovávat další agendu. Nová agenda je však velmi provázaná se současnou pracovní náplní zaměstnance.

Přínosy realizace návrhu pro firmu: Sníží se rizika nedostatkem množství a kvalifikací zaměstnanců firmy. Přínosy budou realizovány až v dlouhodobém horizontu.

Zpřísněné výběrové řízení pro uchazeče.

Náklady: Delší čas potřebný na přípravu výběrového řízení. Vyšší počet členů výběrové komise. Delší trvání výběrového řízení. Hlavním nákladem tak je čas stávajících pracovníků.

Průměrně předpokládám, že pracovníci v komisi budou muset věnovat prostudování dokumentů od uchazečů a přípravě na výběrové řízení jednu hodinu času na jednoho uchazeče.

Přínosy realizace návrhu pro firmu: Čas navíc věnovaný předem se vrátí v podobě zkrácení adaptačního procesu. Omezení rizika výběru nevhodného uchazeče. Testováním zjistíme nedostatky v kvalifikaci uchazeče.

Adaptace nových pracovníků.

Náklady: Nutnost vyčlenit stávajícího zkušeného pracovníka jako školitele na dobu jednoho týdne.

Přínosy realizace návrhu pro firmu: Čas navíc věnovaný předem se vrátí v podobě zkrácení adaptačního procesu. Omezení rizika chyby nezkušeného pracovníka.

Vnitropodnikové vzdělávací přednášky.

Náklady: Nutnost vyčlenit stávajícího zkušeného pracovníka pro přípravu přednášky. Odhadovaná náročnost 5 hodin. Délka školení 2 hodiny pro všechny zaměstnance určité pobočky.

Přínosy realizace návrhu pro firmu: Vytvoření kanálu pro efektivnější řízení znalostí ve firmě. Rychlý a levný způsob doškolení všech pracovníků najednou. Základ podnikového e-learningu.

9 Závěr

Malé firmy mají svá jasná specifika vyplývající z jejich omezených kapacit, a to jak finančních, personálně odborných tak hlavně lidských. Cílem práce bylo popsat ty oblasti personálního řízení, které jsou pro zkoumanou společnost nejvíce problematické. Dále navrhnout jejich zlepšení způsobem, který bude mít pozitivní efekt na fungování podniku. Současně je kladen důraz na jednoduchost a realizovatelnost.

Analyzovaná společnost se nachází ve fázi růstu a přerodu. V současné době je organizace práce postavena na delegování kompetencí a odpovědnosti, zároveň však s kontrolou.

Budoucnost podniku je ve velké míře spjata s aktivním přístupem k Řízení lidských zdrojů. Zejména s oblastmi plánování lidských zdrojů a plánování vzdělávání pracovníků.

Vzhledem k růstu podniku je nutné přehodnotit současnou personální strategii zaměřenou na vyhledávání vysoce kvalifikovaných odborníků. Tato strategie neodráží situaci na místním trhu práce. Pro podnik tak navrhuji zaměřit se na plánování lidských zdrojů. Dále by se personální strategie měla zaměřit i na vyhledávání méně kvalifikovaných pracovníků s větším potenciálem růstu. Praktické kroky jak přistoupit ke strategii jsou uvedeny v návrhové části.

Teorie fází podniku ukazuje, že dlouhodobá budoucnost společnosti ENVI musí být v decentralizaci jednotlivých firemních činností a redefinování některých konkrétních pracovních pozic včetně pracovních činností. Zejména pak jasné definování obsahu personální práce ve firmě a výběr konkrétního pracovníka. Bez tohoto kroku v rozvoji si podnik sám klade překážky v dalším rozvoji.

Obecně by se dalo tvrdit, že okamžité náklady způsobené výběrem nevhodných spolupracovníků jsou nízké, v řádu několikaměsíčního platu. Náklady na jejich chyby na nevhodné pracovní pozici mohou být ale výrazně vyšší. Největší náklady jsou však v obětované příležitosti přijmout nevhodného zaměstnance na nevhodnou pozici. Propustit ho po šesti měsících znamená investovat do něj šest měsíců praxe, což pro malý ale rostoucí podnik znamená významnou ztrátu do budoucna.

10 Seznam použité literatury

- 1) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 3) BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty k efektivnímu využití lidského potenciálu podniku*. 1.vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- 4) JUNGR, Josef a kol. *Podnikání a podnik III*. 1. vyd. Ostrava: VŠP, 2007. 91 s. ISBN 80-86764-55-9.
- 5) KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK, Zbyněk a kolektiv. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN: 80-86851-38-9.
- 6) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 7) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 355 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 8) MATĚJKA, Marek a VIDLÁŘ, Pavel. *Vše o říjímácím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- 9) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- 10) NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

11) PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

12) PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydání. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.

13) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.

14) REJF, L. a KŘÍŽ, J. *Personální řízení*. Praha: 1996. 144 s. ISBN 80-01-01526-2.

15) STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

16) WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

17) Vnitropodnikové dokumenty firmy ENVI

18) HRDINA, Martin. *Dotazníkové šetření ve firmě ENVI*. Žamberk: 2008.

Elektronické zdroje:

19) ENVIRMINE spol. s r. o.: *Webová prezentace firmy* [online]. 30.11.2006 [cit. dne 10.4.2009] Dostupné z <www.envirmine.cz>.

11 Seznam obrázků

<i>Obr 1.: Pyramida potřeb (Maslow) a motivů (13, strana 85)</i>	21
<i>Obr. 2: Organizační struktura společnosti ENVII (zdroj: firemní dokumenty).</i>	31

12 Seznam grafů

<i>Graf 1.: Obrat společnosti ENVI (zdroj www.justice.cz; firemní dokumenty).</i>	29
<i>Graf 2: Počet pracovníků společnosti ENVI.</i>	33
<i>Graf 3: Struktura pracovníků podle vzdělání.</i>	34
<i>Graf 4.: Struktura pracovníků podle pohlaví.</i>	34
<i>Graf 5.: Spokojenosti se vzdělávacími možnostmi ve firmě.</i>	45
<i>Graf 6.: Ochota vzdělávání po pracovní době.</i>	46
<i>Graf 7.: Kdo by měl zajišťovat rozvoj pracovníků?</i>	46
<i>Graf 8.: Požadované vzdělávací kurzy.</i>	47

13 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1.: Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru.</i>	34
<i>Tabulka 2.: Počet odchodů pracovníků za poslední čtyři roky.</i>	40

14 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku.

Příloha 3.: Návrh inzerátu na webových stránkách firmy

Příloha 1: Dotazník

Vážení spolupracovníci,
chci Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako jeden ze zdrojů informací pro mou diplomovou práci na téma "Rozvoj personální práce v malé firmě".
Cílem jedné části práce je analyzovat současnou situaci personálních činností ve firmě ENVIRMINE. Smyslem práce je vymezit problematická místa v personálních činnostech firmy a navrhnout reálné změny, které by vedli ke zlepšení fungování firmy.
Prosím o objektivnost při zpracování, neboť věřím, že v tomto roce i letech následujících se bude potřeba určitých personální činností v podniku zvyšovat.
Vaše odpovědi na otázky budou vyhodnoceny zcela anonymně. Nejsou zde otázky, podle kterých by bylo možné identifikovat jednotlivé zaměstnance.

Děkuji

Martin Hrdina

1. Jste rád, že pracujete u této firmy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

2. Jak dlouho pracujete ve firmě ENVIRMINE?

- ☐ Méně než půl roku.
- ☐ Méně než rok.
- ☐ 1 až 3 roky.
- ☐ 3 až 5 let.
- ☐ 5 až 10 let.
- ☐ Více jak 10 let.

3. Máte přidělené jasně definované a sepsané cíle Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

4. Vyřídíte vše, co jste si naplánoval na pracovní den?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

5. Účastníte se firemních porad pravidelně?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

6. Máte k dispozici zápisy z porad a jste s obsahem minulých porad aktivně seznámen?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

7. Jste spokojeni s vedením porad?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

8. Co Vám nejvíce vadí na organizaci práce ve firmě ENVIRMINE? (zaškrtněte tři možnosti)

- ☐ špatné přístup k informacím
- ☐ špatné sdílení znalostí
- ☐ přidělování úkolů
- ☐ přísné termíny
- ☐ nevyjasněné pravomoci
- ☐ nejasná zodpovědnost za úkoly
- ☐ různorodost přidělovaných úkolů
- ☐ nedostatečné plánování
- ☐ práce přesčas
- ☐ pracovní tempo
- ☐ multitasking
- ☐ nevhodné vybavení
- ☐ systém hodnocení a odměňování
- ☐ Další:.....(doplňte)

9. Pokud nejste v řídící funkci (nemáte ani jednoho podřízeného) otázku přeskočte.

Které personální činnosti sami pravidelně vykonáváte?

Vytváření a analýza pracovních míst.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Dlouhodobé plánování personálních potřeb.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Operativní plánování personálních potřeb.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Hodnocení pracovníků.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Získávání, výběr a přijímání pracovníků.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Motivování pracovníků.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Rozvoj znalostí a dovedností pracovníků.	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE

10. Pokud jste v řídící pozici (máte aspoň jednoho podřízeného) otázku přeskočte.

Měla by firma dle vašeho názoru zřídit pozici personalisty?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

11. Kdo provádí hodnocení výsledku Vaší práce? (zaškrtněte jednu možnost)

- ☐ generální ředitel
- ☐ přímý vedoucí
- ☐ spolupracovník na stejné pozici
- ☐ spolupracovník z nižší pozice
- ☐ hodnotím se sám
- ☐ nikdo

12. Hodnocení Vaší práce má formu:

- ☐ Písemnou.
- ☐ Ústní.
- ☐ Nejsem hodnocen.

13. Znáte systém hodnocení a rozumíte mu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

14. Je pro Vás motivace v práci důležitá?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

15. Za splnění důležitého úkolu byste uvítal? (zaškrtněte prosím dvě (2) možnosti).

- ☐ Vánoční prémie.
- ☐ Více dovolené.
- ☐ Proplacený vzdělávací kurz dle vlastního výběru.
- ☐ Penzijní a zdravotní připojištění.
- ☐ Přidělení stravenek.
- ☐ Povýšení.
- ☐ Přidělení lepšího pracovního vybavení (notebook, mobil, nářadí apod.).
- ☐ Přidělení služebního automobilu.
- ☐ jiné:.....(doplňte)

16. Jste spokojeni se stávajícími možnostmi vzdělávání ve firmě?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

17. Víte, které další školení budete absolvovat a kdy?

- ☐ Ano.
- ☐ Ne.

18. Byl byste ochoten účastnit se vzdělávacích kurzů po pracovní době?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

19. Kdo by se dle vašeho názoru měl aktivně starat o rozvoj pracovníků ve firmě?
(zaškrtněte jednu (1) možnost)

- ☐ Každý sám
- ☐ vždy skupina zaměstnanců na stejné pozici
- ☐ přímý nadřízený
- ☐ ředitel společnosti
- ☐ externí pracovník
- ☐ někdo jiný:.....(doplňte)

20. Jak zaměřené kurzy byste chtěl absolvovat? (zaškrtněte dvě (2) možnosti)

- ☐ Obchodní komunikace
- ☐ Informační a výpočetní technika
- ☐ BOZP
- ☐ Management kvality
- ☐ CAD Systémy (3D SolidWorks)
- ☐ CAD Systémy (2D AutoCAD)
- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Legislativní problematika ve výstavbě
- ☐ Vedení lidí
- ☐ Technologie výroby
- ☐ Konstrukce strojů a zařízení
- ☐ Návrhy technologických celků
- ☐ Jiné:.....(doplňte)

Konec dotazníku.

Prosím doplňte otázky, které jste zapomněli. Děkuji a přeji hezký den.

Příloha 2: Vyhodnocení dotazníku.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v papírové podobě. Od 25. 3. 2009 do 8. 4. 2009.
Celkem bylo rozesláno 21 dotazníků.
Dotazník vyplnilo 19 pracovníků.

1. Jste rád, že pracujete u této firmy?

4x Ano
9x Spíše ano
5x Spíše ne
1x Ne

2. Jak dlouho pracujete ve firmě ENVIRMINE?

2x Méně než půl roku.
2x Méně než rok.
4x 1 až 3 roky.
6x 3 až 5 let.
3x 5 až 10 let.
2x Více jak 10 let.

3. Máte přidělené jasně definované a sepsané cíle Vaší práce?

2x Rozhodně ano
5x Spíše ano
7x Spíše ne
5x Rozhodně ne

4. Vyřídíte vše, co jste si naplánoval na pracovní den?

0x Rozhodně ano
5x Spíše ano
5x Spíše ne
6x Rozhodně ne

5. Účastníte se firemních porad pravidelně?

8x Rozhodně ano
6x Spíše ano
5x Spíše ne
0x Rozhodně ne

6. Máte k dispozici zápisy z porad a jste s obsahem minulých porad aktivně seznámen?

6x Rozhodně ano
10x Spíše ano
3x Spíše ne
0x Rozhodně ne

7. Jste spokojeni s vedením porad?

4x Rozhodně ano
7x Spíše ano
7x Spíše ne
1x Rozhodně ne

8. Co Vám nejvíce vadí na organizaci práce ve firmě ENVIRMINE? (zaškrtněte tři možnosti)

3x špatné přístup k informacím
3x špatné sdílení znalostí
1x přidělování úkolů
6x přísné termíny
2x nevyjasněné pravomoci
4x nejasná zodpovědnost za úkoly
0x různorodost přidělovaných úkolů
5x nedostatečné plánování
5x práce přesčas
8x pracovní tempo
7x multitasking
1x nevhodné vybavení
3x systém hodnocení a odměňování

3x další: všeobecný chaos, zmatek
2x další: dvojí úkolování
4x další: rozdělení organizace na Žamberk, Ostrava

9. Pokud nejste v řídící funkci (nemáte ani jednoho podřízeného) otázku přeskočte.

Které personální činnosti sami pravidelně vykonáváte?

Vytváření a analýza pracovních míst.	1xANO	3xNE
Dlouhodobé plánování personálních potřeb.	2xANO	2xNE
Operativní plánování personálních potřeb.	4xANO	0xNE
Hodnocení pracovníků.	3xANO	1xNE
Získávání, výběr a přijímání pracovníků.	2xANO	2xNE
Motivování pracovníků.	3xANO	1xNE
Rozvoj znalostí a dovedností pracovníků.	2xANO	2xNE

10. Pokud jste v řídící pozici (máte aspoň jednoho podřízeného) otázku přeskočte.

Měla by firma dle vašeho názoru zřídít pozici personalisty?

3x Rozhodně ano

9x Spíše ano

7x Spíše ne

0x Rozhodně ne

11. Kdo provádí hodnocení výsledku Vaší práce? (zaškrtněte jednu možnost)

8x generální ředitel

6x přímý vedoucí

0x spolupracovník na stejné pozici

0x spolupracovník z nižší pozice

2x hodnotím se sám

3x nikdo

12. Hodnocení Vaší práce má formu:

0x Písemnou.

15x Ústní.

4x Nejsem hodnocen.

13. Znáte systém hodnocení a rozumíte mu?

3x Rozhodně ano

2x Spíše ano

8x Spíše ne

6x Rozhodně ne

14. Je pro Vás motivace v práci důležitá?

4x Rozhodně ano

11x Spíše ano

4x Spíše ne

0x Rozhodně ne

15. Za splnění důležitého úkolu byste uvítal? (zaškrtněte prosím dvě (2) možnosti).

12x Vánoční prémie.

14x Více dovolené.

4x Proplacený vzdělávací kurz dle vlastního výběru.

0x Penzijní a zdravotní připojištění.

0x Přidělení stravenek.

0x Povýšení.

1x Přidělení lepšího pracovního vybavení (notebook, mobil, náradí apod.).

3x Přidělení služebního automobilu.

4x Jiné: Zvýšit plat.

16. Jste spokojeni se stávajícími možnostmi vzdělávání ve firmě?

2x Rozhodně ano

5x Spíše ano

9x Spíše ne

3x Rozhodně ne

17. Víte, které další školení budete absolvovat a kdy?

3x Ano.

16x Ne.

18. Byl byste ochoten účastnit se vzdělávacích kurzů po pracovní době?

2x Rozhodně ano

6x Spíše ano

3x Spíše ne

8x Rozhodně ne

19. Kdo by se dle vašeho názoru měl aktivně starat o rozvoj pracovníků ve firmě?

(zaškrtněte jednu (1) možnost)

4x Každý sám

4x vždy skupina zaměstnanců na stejné pozici

5x přímý nadřízený

6x ředitel společnosti

0x externí pracovník

20. Jak zaměřené kurzy byste chtěl absolvovat? (zaškrtněte dvě (2) možnosti)

1x Obchodní komunikace

0x Informační a výpočetní technika

0x BOZP

1x Management kvality

6x CAD Systémy (3D SolidWorks)

3x CAD Systémy (2D AutoCAD)

5x Jazykové kurzy

4x Legislativní problematika ve výstavbě

1x Vedení lidí

2x Technologie výroby

6x Konstrukce strojů a zařízení

3x Návrhy technologických celků

1x jiné: svařený průkaz

5x jiné: výpočty pseudopravy, dopravníků apod.

Firma ENVI v současnosti hledá vhodného kandidáta na pozici

Konstruktér/Projektant

Náplň práce:

- tvorba projektové dokumentace pro zakázky v oblasti dopravy, manipulace a skladování sypkých hmot
- spolupráce s obchodním oddělením při tvorbě a projednání technických podmínek dodávek
- zpracování technických částí nabídek a výkresové dokumentace
- specifikace zařízení, výpočty a dimenzování zařízení
- vyjasňování a projednávání dané problematiky se zákazníkem
- sledování průběhu zakázky od zahájení až do uvedení do provozu

Požadavky:

- VŠ vzdělání strojírenského směru
- vhodné i pro absolventy
- znalost práce na PC (MS Office, AutoCAD, SolidWorks nebo NX6)
- znalost anglického nebo německého jazyka
- organizační schopnosti, ochota neustále se učit a rozvíjet
- řidičský průkaz skupiny B

Nabízíme:

- tvůrčí práci
- nadstandardní platové podmínky
- přátelský mladý kolektiv
- péči o rozvoj vzdělávání

Místo pracoviště: Žamberk

Životopisy společně s motivačním dopisem zasílejte na adresu
pan. X Y
ENVI s.r.o.
XXXXXX
56401 Žamberk

Nebo emailem na adresu: envi@envi.cz